

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO DA QUALIDADE E PRÁTICAS**

**ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO HEMOSC**

Nanci Cecília de Oliveira Veras

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós- Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção

Florianópolis  
2001

Nanci Cecília de Oliveira Veras

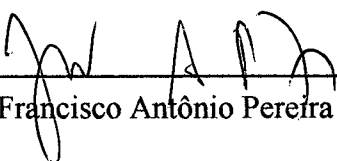
**GESTÃO DA QUALIDADE E PRÁTICAS  
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO HEMOSC**

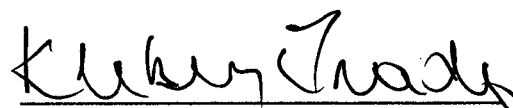
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de  
Produção no Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina**

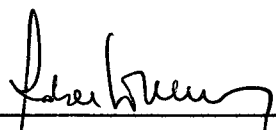
Florianópolis, 27 de abril de 2001-06-18

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr. (Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Kleber Prado Filho, Dr.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Roberto Moraes Cruz, Dr.

*Agradecimentos*

À Universidade Pública e Gratuita que tornou possível estes dois anos de  
aprendizados.

Ao professor Fialho que acreditou nos meus ideais e compartilhou comigo  
os caminhos do saber.

À minha família que sempre acreditou que obter conhecimento é um  
dever pessoal e um compromisso social.

Ao HEMOSC pela oportunidade da pesquisa de campo e aos  
trabalhadores pela cooperação na pesquisa .

À banca examinadora pela atenção e gentileza de aceitarem o convite para  
a avaliação desta pesquisa.

*"Pensamos demasiadamente e sentimos muito pouco... Necessitamos mais de humildade que de máquinas. Mais de bondade e ternura que de inteligência. Sem isso, a vida se tornará violenta e tudo se perderá."*

Charles Chaplin

## Sumário

<b>Lista de Quadros.....</b>	<b>x</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 Objetivo geral.....	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3. JUSTIFICATIVA.....	3
1.4 HIPÓTESES .....	4
1.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	4
1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	5
1.7 HISTÓRICO DA EMPRESA .....	5
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1 MODELOS DE GESTÕES NAS ORGANIZAÇÕES.....	13
2.1.1 A Teoria Clássica.....	13
2.1.2 A Escola das Relações Humanas.....	16
2.1.3 Teoria Geral dos Sistemas.....	18
2.1.4 A Abordagem Sociotécnica.....	19

2.1.5 Abordagem Contingencial.....	20
2.1.6 A teoria dos fatores motivacionais e higiênicos.....	21
2.1.7 Proposta Teórica de Maslow.....	22
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	26
2.2.1 Histórico da Qualidade.....	26
2.2.2 Gestão da Qualidade no HEMOSC.....	29
2.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E O TRABALHADOR.....	33
2.3.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	40
2.3.2 Grupos de Trabalho.....	43
2.4 O HEMOSC E A GESTÃO DA QUALIDADE.....	48
2.4.1 Implantação da Gestão da Qualidade no HEMOSC.....	48
2.4.2 A Saúde do Colaborador no HEMOSC.....	55
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	57
3.2 POPULAÇÃO.....	57
3.3 AMOSTRA.....	57
3.4 INSTRUMENTOS.....	57
3.4.1 Clareza e Validade .....	58
3.4.2 Procedimento para coleta de dados .....	59
3.4.3 Tratamento estatístico .....	59
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	60

## **CAPITULO V**

<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>71</b>
<b>6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>
<b>7 ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
7.1 Questionário Aplicado (com máscara) .....	77
7.2 Questionário Aplicado para validação da clareza e validade .....	79
7.3 Avaliação quanto à clareza .....	83
7.4 Avaliação quanto à validade .....	84
7.5 Gráficos .....	85
7.6 Gráfico 1      Chefias e Lideranças - O trabalho tem o seguinte o seguinte significado para você.....	85
7.7 Gráfico 2      Chefias e Lideranças - O nível de importância que o trabalho tem tido na sua vida.....	85
7.8 Gráfico 3      Chefias e Lideranças - As atividades realizadas diariamente em seu local de trabalho tem servido .....	86
7.9 Gráfico 4      Chefias e Lideranças - O que mais lhe motiva em relação ao seu trabalho.....	86
7.10 Gráfico 5      Chefias e Lideranças - O Programa de Qualidade tem trazido.....	87
7.11 Gráfico 6      Chefias e Lideranças - A Gestão da Qualidade no HEMOSC tem sido.....	87
7.12 Gráfico 7      Chefias e Lideranças - Em sua opinião a atual administração do HEMOSC .....	88

7.13 Gráfico 8	Colaboradores ou chefias ( não identificados) - O trabalho tem o seguinte o seguinte significado para você.....	89
7.14 Gráfico 9	Colaboradores ou chefias ( não identificados) - O nível de importância que o trabalho tem tido na sua vida.....	89
7.15 Gráfico 10	Colaboradores ou chefias ( não identificados) – As atividades realizadas diariamente em seu local de trabalho tem servido.....	90
7.16Gráfico 11	Colaboradores ou chefias ( não identificados) - O que mais lhe motiva em relação ao seu trabalho.....	90
7.17 Gráfico 12	Colaboradores ou chefias ( não identificados) - O Programa de Qualidade tem trazido.....	91
7.18 Gráfico 13	Colaboradores ou chefias ( não identificados) - A Gestão da Qualidade no HEMOSC tem sido.....	91
7.19 Gráfico 14	Colaboradores ou chefias ( não identificados) - Em sua opinião a atual administração do HEMOSC .....	92
7.20 Gráfico 15	Colaboradores identificados - O trabalho tem o seguinte o seguinte significado para você.....	93
7.21 Gráfico 16	Colaboradores identificados - O nível de importância que o trabalho tem tido na sua vida.....	93
7.22 Gráfico 17	Colaboradores identificados - As atividades realizadas diariamente em seu local de trabalho tem servido .....	94



7.23 Gráfico 18	Colaboradores identificados - O que mais lhe motiva em relação ao seu trabalho.....	94
7.24 Gráfico 19	Colaboradores identificados - O Programa de Qualidade tem trazido.....	95
7.25 Gráfico 20	Colaboradores identificados - A Gestão da Qualidade no HEMOSC tem sido.....	95
7.26 Gráfico 21	Colaboradores identificados - Em sua opinião a atual administração do HEMOSC .....	96

### Lista de Quadros

Quadro 01:	Classificação de grupos.....	45
Quadro 02:	Questão 1 – O trabalho tem o seguinte significado para você.....	60
Quadro 03:	Questão 2 – O nível de importância que o trabalho tem tido em sua vida.....	62
Quadro 04:	Questão 3 – As atividades realizadas diariamente em seu local de trabalho tem servido para você.....	64
Quadro 05:	Questão 4 – O que mais lhe motiva em relação ao seu trabalho é.....	65
Quadro 06:	Questão 5 - O programa de qualidade tem trazido.....	66
Quadro 07:	Questão 6 – A gestão da qualidade no HEMOSC tem sido.....	68
Quadro 08:	Questão 7 – Em sua opinião a atual administração do HEMOSC .....	69

## **Resumo**

**VERAS, Nanci Cecília de Oliveira. Gestão da Qualidade e Práticas Organizacionais: Um estudo de Caso para o HEMOSC. 2001.**  
Dissertação ( Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este estudo de caso abordou as relações de trabalho, buscando compreender a visão dos trabalhadores em seu ambiente organizacional. Participaram deste estudo 50% do quadro funcional do HEMOSC, o que correspondeu a 105 colaboradores. A coleta de dados foi realizada através de questionários distribuídos a todos os setores da Unidade de Florianópolis, em junho de 2000. Os resultados obtidos neste estudo mostram que o nível de satisfação dos trabalhadores é diferenciado, conforme o nível hierárquico. Sendo que aqueles que ocupam cargo de chefias responderam positivamente a maioria das questões, enquanto aqueles que não ocupam cargo de chefia ou optaram em não se identificar foi maior o índice de insatisfação. Também foi possível verificar qual o significado do trabalho na vida destes trabalhadores, suas opiniões em relação a atual administração da organização, em relação ao modelo de qualidade aplicado no HEMOSC .

Palavras- Chave: qualidade, trabalho, necessidade, tarefa.

### **Abstract**

VERAS, Nanci Cecília de Oliveira. **Gestão da Qualidade e Práticas Organizacionais: Um estudo de Caso para o HEMOSC.** 2001. Dissertação ( Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Ergonomics is contained by varies areas of scientific approach. This study has dealt with the ergonomics into the work relations, seeking to grasp the workers view in their organizational environment. Fifty percent of the staff took part in this study or hundred five staff. The collection of data has been done by forms delivered to every section of the unity of Florianópolis in June of 2000. The result of the study shows that the level of satisfaction changes according to the hierarchical level; those who have leadership posts answered positively to most of the questions, while those who do not have leadership posts or those who opted not to identify themselves demonstrated the higher rate of dissatisfaction. Also it has been possible to check the meaning of work in the life of these workers, their opinions about the current administration of the organization, and about the pattern of quality applied to the HEMOSC.

Key-words: **work, necessity, quality, task.**

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 PROBLEMA

A área de Gestão Organizacional tem passado por transformações consideravelmente acentuadas, com mudanças de aquisição de novas tecnologias, de adequação às políticas públicas, que afetam direta e indiretamente a vida das pessoas, dinamizam as relações da organização. Alguns dos caminhos que as organizações têm buscado para atingir a adequação entre a associação de tecnologias e a qualificação profissional é o engajamento do trabalhador nos problemas e resoluções da organização, percebendo o trabalhador não somente como um fator quantitativo, mas também como o diferencial qualitativo da organização.

O homem que está em meio aos diversos processos de mudanças, com suas adversidades, com seus vários modos de vida: pessoais, familiares, sociais, políticos. O homem que encontra-se em meio a processos de adaptação, de exclusão, aprendendo e vivenciando as transformações organizacionais. O homem que busca formas criativas de manter sua individualidade, seu modo de pensar, sentir em meio a um universo competitivo.

Esta visão centrada no homem, no âmbito organizacional, é recente. A prioridade do sistema econômico tem sido a expansão do capital, a aquisição de lucro e o aumento da produtividade sem focar necessariamente investimentos na qualificação do capital humano da organização.

Com os avanços tecnológicos, com a organização dos trabalhadores e com a economia globalizada a competitividade tem levado as organizações a aplicarem parte de seus investimentos no trabalhador, na qualificação profissional. As organizações, têm procurado métodos de gerenciamento com o objetivo de englobar a participação dos trabalhadores no modelo de gestão organizacional, podendo opinar e interferir em seu processo de produção. Para que o trabalhador possa interferir nos processos apresentados pelo modelo de gestão organizacional é necessário que o mesmo conheça mais do que o processo específico ou a tarefa em si. É necessário que conheça a organização como um todo: suas políticas, suas metas, suas estratégias, seu direcionamento na área de desenvolvimento. E, para que isso ocorra, são aplicadas estratégias como os programas de qualidade, treinamentos e os diversos investimentos na área de recursos humanos da organização.

Investigar como os trabalhadores do HEMOSC compreendem o modelo de Gestão da Qualidade e quais os níveis de satisfação encontrados no HEMOSC, caracteriza o problema desta pesquisa.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo principal compreender como os trabalhadores do HEMOSC vivenciam o modelo organizacional de gestão da Qualidade aplicado naquela Instituição.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o significado do trabalho para os trabalhadores do HEMOSC ;
- Avaliar o nível de importância que o trabalho tem tido na vida dos trabalhadores do HEMOSC ;
- Analisar para que serve (qual a motivação) das atividades realizadas no local de trabalho;
- Verificar o que mais motiva os trabalhadores do HEMOSC em relação ao trabalho;
- Obter compreensão do significado do programa de qualidade;
- Descrever como a atual administração do HEMOSC vem sendo percebida pelos trabalhadores daquela instituição.
- Correlacionar o que a gestão da Qualidade no HEMOSC tem trazido para os trabalhadores.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

As instituições públicas de forma geral e, neste caso específico na área de saúde, passam por transformações em seu modelo de gestão organizacional. Essas mudanças não tem ocorrido de forma isolada nas instituições e os trabalhadores são os primeiros a sentirem os efeitos das propostas de gestões em seu local de trabalho.

No ano de 1995, os trabalhadores catarinenses da área da saúde passaram a conviver e redimensionar suas atividades para o modelo de Gestão da Qualidade Total. O hemocentro de Florianópolis, também, foi inserido neste contexto; porém

devido a sua autonomia administrativa e financeira apresentou características próprias, na aplicação do modelo de Gestão da Qualidade Total. Desta forma um estudo relacionado ao modelo de gestão da Qualidade Total, associado ao nível de satisfação dos trabalhadores do HEMOSC, trazem subsídios para compreensão da relevância social e científica que este modelo tem trazido, e poderá contribuir para o aprimoramento dos conhecimentos existentes acerca do tema em estudo.

#### 1.4 HIPÓTESES

- O Programa de Qualidade é um fator motivador para os trabalhadores, devido a combinação tecnológica e o ganho financeiro obtidos pelos trabalhadores.
- Ocorre diferenciação motivacional conforme o nível hierárquico ocupado pelos trabalhadores na organização.

#### 1.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS

**QUALIDADE:** indica que a oferta de produto ou serviço atende ou supera as exigências do cliente. (Paladini, 1994)

**NECESSIDADE:** termo adotado como sinônimo de necessidades fisiológicas (moradia, alimento, roupa , dinheiro) Hersey e Blanchard (1995)

**REALIZAÇÃO:** implica na concretização do potencial individual. Hersey e Blanchard (1995)



PRAZER NO TRABALHO: satisfação no cargo, realização profissional, reconhecimento, possibilidade de crescimento e responsabilidade. (Schein, 1982)

TAREFA: As tarefas são compostas por diversas ações. Sendo que o cargo é constituído por um conjunto de tarefas. (Dul e Weerdmeester, 1991)

## 1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo é relevante em seu aspecto social e científico pois identifica uma organização pública, que buscou no modelo de gestão da Qualidade Total, a obtenção de sucesso e credibilidade perante seus clientes internos e externos. Por se tratar de modelo de gestão organizacional recente, na administração pública catarinense, este estudo poderá contribuir com futuros trabalhos nesta área.

Considerando que as possibilidades deste tema serem variadas, além da instituição apresentar um campo profícuo para outros estudos de casos, optamos em fixarmo-nos nas políticas organizacionais determinadas pela Direção Geral, Alta Gerência e suas influências sobre o cotidiano dos trabalhadores.

## 1.7 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Centro Hemoterápico Catarinense (CHC) foi criado pela Lei Estadual nº 355 de 18/11/1964, sendo seu primeiro diretor Mário Roberto Kasniakowski, indicado por Osvaldo Mellone, diretor do Banco de Sangue do Hospital das Clínicas do Estado de São Paulo. O CHC iniciou suas atividades na Maternidade Carmela Dutra e sendo sua principal finalidade a centralização da coleta de sangue em

Florianópolis. Visava a preparação de derivados e componentes hemoterápicos para transfusão e a realização de supervisão técnica através dos postos de transfusões instalados na capital e principais cidades do interior do Estado de Santa Catarina.

Através da publicação do decreto nº 55/11.01.66/3801, foi regulamentado a instalação e funcionamento do Centro Hemoterápico Catarinense (CHC). Nesta época Santa Catarina tornou-se unidade pioneira em adotar oficialmente um regulamento de Banco de Sangue.

Em 1971, foi criada a Fundação Hospitalar de Santa Catarina e o CHC passou a ser uma de suas unidades integrantes. A Fundação Hospitalar de Santa Catarina era subordinada à Secretaria Estadual de Saúde, sendo uma entidade pública de direito privado, instituída pela Lei 3.765 de 15 de dezembro, e modificada pela Lei 4.547, de 31 de dezembro de 1970. A FHSC possuía jurisdição em todo território catarinense, tendo sede e foro na capital do Estado.

De acordo com os Anais da Fundação Hospitalar de Santa Catarina (1979), seus objetivos básicos eram os seguintes:

I – executar a política de saúde na área médico-hospitalar, formulada pela Secretaria da Saúde;

II – prestar assistência gratuita à população carente de recursos;

III – organizar e operar a rede médico-hospitalar;

IV – colaborar com o poder público na defesa da saúde e assistência médico-social, em especial, na solução dos problemas médico-hospitalares;

V – promover o treinamento de pessoal na área médico-hospitalar;

VI – realizar estudos e pesquisas com vistas ao desenvolvimento de suas atividades;

VII – executar outras atividades relacionadas com a rede médico-hospitalar e com a assistência médico-social no âmbito do Estado.

Em 20 de julho de 1987, através do Decreto lei 272, o então Centro Hemoterápico Catarinense passou a denominar-se Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina – HEMOSC. Neste ano iniciou-se uma reforma e expansão da área física do HEMOSC e total reequipamento do serviço.

Com sua área física e seu quadro de pessoal ampliado, o HEMOSC foi inaugurado em 21 de fevereiro de 1989, passando a oferecer serviços especializados e de melhor qualidade a toda a população do Estado.

Em 1990 com as mudanças ocorridas na política nacional de sangue, e a extinção da Fundação Hospitalar de Santa Catarina, foi adotado o modelo organizacional do Sistema Estadual de Hematologia e Hemoterapia descentralizado, sendo um elemento fundamental na estratégia de controle de doenças transmissíveis pelo sangue, determinando um amplo desenvolvimento de inúmeras especialidades médicas que necessitem utilizar-se deste campo terapêutico.

O HEMOSC guia-se, pelo modelo da Gestão da Qualidade Total e tem estabelecido sua Missão, Visão, Valores, Política de Qualidade e Planejamento Estratégico do HEMOSC , como veremos a seguir:

- A Missão

O HEMOSC tem como missão: Assegurar o fornecimento de sangue, hemocomponentes e serviços hematológicos e hemoterápicos de qualidade, ensino e pesquisa, através de uma hemorrede pública estadual, visando assistência e segurança à comunidade.

- A Visão

O HEMOSC tem como visão: Ser a hemorrede pública de referência nacional, resultado do trabalho de uma equipe com elevado nível técnico-científico e ético, garantindo segurança, confiabilidade e satisfação à sociedade, governo e colaboradores.

- Os Valores

O HEMOSC tem como valores: Credibilidade, Responsabilidade, Qualidade, Competência, Comprometimento, Ética, Trabalho em Equipe e Valorização.

- Política da Qualidade

O HEMOSC tem como política da qualidade: Compromisso da Direção e dos demais colaboradores do HEMOSC, através de Gestão Participativa, fornecer produtos e serviços hemoterápicos e hematológicos de qualidade, visando a satisfação dos clientes e da comunidade.

- Planejamento Estratégico

Os elementos do planejamento estratégico, definidos para cada cinco anos, representam um resumo do trabalho de planejamento realizado com os colaboradores do HEMOSC, que retratam a filosofia de trabalho. O HEMOSC definiu as seguintes estratégias:

- Rentabilidade;
- Número de Doações;

- Ampliação do Número de Atendimentos Ambulatoriais;

- Ensino e Pesquisa.

- Processo de Gestão da Qualidade

O Programa de Gerenciamento pela Qualidade Total, implantado em 1995, sob supervisão da Fundação CERTI, resultou na melhoria contínua da prestação dos serviços. Através da Fundação de Apoio ao HEMOSC / CEPON – FAHECE e participação dos colaboradores, foi instituído o Prêmio por Desempenho, para estimular o desenvolvimento do programa de qualidade. Este prêmio abrange os colaboradores da FAHECE, HEMOSC e CEPON distribuindo bimestralmente, de acordo com os critérios e cálculos definidos, um percentual de 25% de cada unidade, sob a forma de vale - alimentação.

- Principais serviços oferecidos são:

- captação de doadores, coleta, processamento, análise, distribuição e transfusão de hemocomponentes;
- assistência ambulatorial médica especializada;
- capacitação de recursos humanos, ensino e pesquisa;
- serviços laboratoriais especializados e complementares;
- serviços de aférese;
- campanhas sobre doação de sangue;
- Coletas Externas com Unidade Móvel.

- A Hemorrede Pública Catarinense

O HEMOSC é órgão central, coordenador das ações na área de Hemoterapia e Hematologia, conforme Decreto nº 3015, de 27 de novembro de 1989, que normatiza a atuação do Sistema Estadual de Hematologia e Hemoterapia. Sendo que à partir de 1989 foi elaborado o primeiro *Plano de Interiorização da Hematologia e Hemoterapia*, com a implantação de 01 hemocentro em cada microrregião do Estado.

Através da implantação da hemorrede, a população de Santa Catarina passou a vivenciar a política de descentralização do sangue, tendo acesso aos serviços prestados pelo HEMOSC em cada microrregião do Estado. A hemorrede possibilita um maior e melhor controle da qualidade dos hemoderivados, devido a adoção da padronização dos procedimentos técnicos e da sistemática de capacitação dos profissionais ligados direta e indiretamente a hemorrede catarinense.

Em 1995, foram inaugurados os hemocentros de Joaçaba e Lages e em 1998, foram concluídos os hemocentros de Criciúma, Chapecó e Joinville, formando a Hemorrede Pública Catarinense. Conforme as políticas nacionais e estaduais de sangue foram estabelecidas, adotou-se ações que garantissem qualidade no material utilizado, melhorias tecnológicas. Da mesma forma que a adoção de medidas de manutenção técnica, capacitação, qualificação e melhorias na área de recursos humanos que tem contribuído para a garantia da qualidade dos hemocomponentes.

Da concepção da implantação da hemorrede pública à possibilidade de sua prática foram necessários vários esforços e a formação de uma parceria entre o Governo do Estado, através da Secretaria de Estado da Saúde e a direção do HEMOSC. Estes esforços culminaram na criação da FAHECE (Fundação de Apoio ao HEMOSC /CEPON- Centro de Pesquisas Oncológicas).

- A FAHECE

A Fundação de Apoio ao HEMOSC e CEPON – FAHECE, foi criada em 22 de fevereiro de 1994, baseado no Artigo 24 do Código Civil, conforme convênio firmado número 104/94. Este convênio possibilitou ao HEMOSC autonomia financeira e administrativa, possibilitando o gerenciamento de recursos. O modelo fundacional adotado pelo governo do Estado e FAHECE é pioneiro no Brasil e possibilita um modelo de gestão onde recursos públicos são transferidos à gerenciamento e administração de uma fundação privada sem fins lucrativos.

Através deste modelo de gestão foi possível solucionar alguns dos problemas constantes ocorridos no HEMOSC, como por exemplo:

- A autonomia na gestão técnica e administrativa do HEMOSC ;
- Compras de materiais de consumo com agilidade, obedecendo a critérios técnicos de qualidade e de preços;
- Investimentos em materiais permanentes e reforma, adequação ou construção de unidades físicas, dentro de um planejamento e de acordo com o orçamento disponível e aprovado pelo conselho curador da FAHECE;
- Contratação de empresas especializadas em manutenção preventiva e reparadora de tecnologias meio e fim, utilizadas no cotidiano das técnicas implantadas pelos profissionais do HEMOSC ;
- Implantação de uma unidade de importação na FAHECE, com isenção tributária, possibilitando às unidades adquirirem no mercado externo

equipamentos de ótima qualidade e com preços inferiores aos similares nacionais;

- A contratação de assessoria de imprensa especializada em comunicação social contribuindo na construção da imagem institucional, gerando maior credibilidade e consequentemente, aumento no número de doadores de sangue;
- A informatização completa do HEMOSC foi fator fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Garantia da reciclagem de recursos humanos como um instrumento de qualificação profissional e motivação funcional, proporcionando participação em eventos científicos e treinamentos em serviços;
- A contratação de assessoria para o Programa de Qualidade do HEMOSC, onde determinou uma ampla mudança cultural na unidade, com melhoria na motivação dos colaboradores e no desempenho dos serviços.



## **CAPÍTULO II**

### **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo, apresentamos a revisão de literatura, que busca fornecer subsídios teóricos para dar embasamento e consistência ao corpo deste trabalho. No intuito de facilitar a compreensão dos temas abordados subdividimos os capítulos em: Modelos de Gestões nas Organizações, Gestão da Qualidade das Organizações, Práticas Organizacionais e o Trabalhador, O HEMOSC e a Gestão da Qualidade

#### **2.1 MODELOS DE GESTÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

Ao abordarmos os modelos de gestão e práticas disciplinares não podemos, primeiramente, deixar de pensar no modelo sócio - econômico de nossa sociedade, e no modo como compreendemos o outro e, nossas relações com os semelhantes e com os diferentes, na sua concepção mais ampla.

Como marco de nosso estudo utilizaremos os modelos de organizações industriais, com suas transformações nos campos sociais, científicos, tecnológicos, priorizando os modelos relacionados a Gestão da Qualidade e suas implicações no cotidiano do trabalhador.

##### **2.1.1. A Teoria Clássica**

A teoria clássica tem como seus precursores Frederick Taylor, Henri Fayol e Max Weber entre outros autores, sendo que estes trataram de estabelecer as

fronteiras específicas do seu funcionamento interno. O fato de Frederick Taylor fazer uma análise sobre as tarefas do fator de produção de trabalho, Henry Fayol sobre as estruturas da empresa, com especial incidência, e Max Weber sobre o tipo ideal da racionalidade burocrática nas organizações, não obsta a que todos eles revelassem um objetivo comum: compreender, explicar e interpretar as organizações em bases racionais e científicas, de forma a permitir que o pragmatismo da ação individual dos seres humanos evoluísse no sentido da eficiência humana. (Ferreira, 1996)

A teoria clássica contribuiu historicamente com a aplicação de um método racional e científico para aumentar a produção. Para Taylor a consecução da máxima eficiência das organizações é possível desde que as empresas implementem uma organização científica do trabalho; sendo que os métodos de gestão devem partir do estudo, seleção e aplicação de métodos científicos e racionais em relação à organização do trabalho. (Ferreira, 1996)

Conforme Taylor, o objetivo da administração deve ser o de garantir o máximo de desenvolvimento ao patrão e ao empregado. Para que seja garantido o melhor desenvolvimento do empregado este deve ser integrado ao esquema de organização racional do trabalho, em tarefas específicas, conforme sua aptidão. (Taylor, 1979)

No que se refere ao salário, para Taylor, este não contempla todo o trabalho que é exercido pelo trabalhador e afim de torná-lo mais justo, deve ser acrescido por prêmios pela produção. (Ferreira, 1996)

Como princípio de sua teoria Taylor procurava garantir o “cumprimento dos princípios da organização científica do trabalho”, devidamente hierarquizada, de

maneira formal, orientados por supervisão funcional, formando uma “cadeia hierárquica”. (Ferreira, 1996, p. 9)

Ferreira (1996), coloca que os princípios defendidos por Taylor, como de caráter universal, que deveriam fazer parte da administração científica são:

Princípio do Planejamento: a direção cria e desenvolve métodos científicos que visam o estudo dos vários elementos do trabalho.

Princípio da Preparação: seleção dos operários de acordo com suas aptidões, proporcionando-lhes formação e instrução.

Princípio do Controle: controle sistemático dos operários, objetivando o rigor do cumprimento do trabalho dentro dos pré-requisitos da organização.

Princípio da Separação entre a Concepção e a Execução do Trabalho: à direção cabe o papel de gerir e estudar cientificamente todo o processo de trabalho; aos operários cabe-lhes só o dispêndio de energias psicofísicas que são necessárias à sua execução.

Esta teoria considera o ser humano como um ser racional onde a obtenção da satisfação está atrelada a aquisição de ganhos financeiros a serem obtidos. Nessa perspectiva, o aumento da produção está associado ao aumento da retribuição econômica. (Tolfo, 1992)

Já Fayol, contribuiu no estudo e análise das estruturas e funções das organizações, priorizando as estruturas centradas nos setores: comercial, financeiro, administrativo, de contabilidade, de segurança e de produção. O lugar que a administração ocupava era de destaque, devido a sua função de planejamento, organização, comando, coordenação e controle no que se refere ao seu exercício nas empresas. (Ferreira, 1996)

Weber buscou o tipo ideal para o desenvolvimento das organizações, sendo que as organizações deveriam se desenvolver racionalmente a determinados fins e a valores específicos. A racionalização em ação social associa a identidade entre os meios e os fins das empresas capitalistas, sendo passível de padronizar e racionalizar, por forma a maximizar a sua rentabilidade e eficiência. (Ferreira, 1996)

### **2.1.2. A Escola das Relações Humanas**

Essa escola tem como aspecto central o fator humano, isto é, aqueles que fazem parte da organização são motivados essencialmente por um conjunto de necessidades de natureza social e psicológica. Os membros da organização buscam o reconhecimento social, a interação harmoniosa com os membros de seu grupo, a participação e a decisão sobre a execução das tarefas e a satisfação no local de trabalho. (Ferreira, 1996)

De acordo com Schein (1982) nos últimos anos da década de 1920 e início da década de 1930, na fábrica de Western Elétric Company, localizada no bairro de Hawthorne, em Chicago, estudos realizados por Elton Mayo e sua equipe de pesquisadores, investigavam o efeito ocasionado pelos seguintes elementos no desempenho de um grupo de operárias:

- a duração do turno de trabalho,
- o número e duração das pausas para descanso,
- as mudanças na iluminação e,
- o fornecimento de lanches.

Schein (1982) e Coradi (1986) através dos resultados obtidos em Hawthorne concluíram que:

- variáveis de natureza psicológica influenciam no nível de produção, sendo a capacidade social o componente diferenciador no grau de competência e eficiência.
- O comportamento individual baseia-se no comportamento grupal, o que evidencia a importância do grupo informal e das relações interpessoais,
- o aumento de produtividade está relacionado aos sentimentos de competência dos trabalhadores em relação ao domínio de seu trabalho e do ambiente.

Conforme Schein (1982) a partir deste estudo surgiram novas hipóteses sobre o comportamento humano:

- as necessidades sociais atuam como fatores motivacionais básicos do ser humano;
- a mecanização do trabalho fez com que o trabalho se distanciasse de seu significado próprio;
- o nível de produção é controlado em grande parte mais pelas regras dos grupos informais do que pelos controles formais instituídos pela administração;
- A supervisão é fundamental para motivar as pessoas adequadamente, para que isso ocorra faz-se necessário o treinamento de supervisores com fins de encorajar a iniciativa e a liberdade individual.

Nesta visão o ênfase está no Homem Social e a as empresas preocupam-se em motivar seus trabalhadores não somente pelo incentivo financeiro, mas também preocupam-se com os sentimentos desenvolvidos pelos trabalhadores e seu bem estar.

### **2.1.3 Teoria Geral dos Sistemas**

Segundo esta teoria a organização, os trabalhadores, as atividades e a administração são interligadas, funcionando como um corpo humano, um sistema. Quando uma das partes da organização sofre uma mudança todas as outras são afetadas.

O pensamento sistêmico, utiliza-se de algumas premissas para pensar a organização. (Hampton,1983):

1. Existência de um problema;
2. Está inserido em alguma situação;
3. Precisa de uma solução;
4. Os efeitos a serem apresentados pela solução trará impactos outros sobre o problema;
5. È necessário antecipar esses efeitos;
6. A solução pode ser verificada pela identificação e ponderação da mistura de efeitos a serem atingidos e os imprevistos.
7. A solução não será permanente, pois a situação é dinâmica .

A Teoria Sistêmica, mostra que a intervenção no campo organizacional atinge não somente uma parte específica, tem conseqüências nos processos

que estão inter-relacionados. Compreende as organizações como sistemas fechados e abertos. Os sistemas fechados estão isolados em seu ambiente. Os sistemas abertos estão em relação com o ambiente em torno de si, realizando as suas várias relações de troca, compra, venda, repasse de informações, mercadorias, etc. (Hampton, 1983)

#### **2.1.4. A Abordagem Sociotécnica**

Esta abordagem baseia-se de duas premissas:

Chiavenato (1992), primeiramente, apoia-se na Teoria Geral dos Sistemas ao compreender as organizações como sistemas abertos formados por dois subsistemas:

- subsistema técnico: também conhecido como subsistema de tarefas, que abrange o fluxo de trabalho, a tecnologia, os papéis solicitados pela tarefa e entre outras variáveis tecnológicas;
- e o subsistema social: que está relacionado a cultura da organização seus valores e suas normas e com o nível de satisfação das necessidades pessoais.

Ferreira (1996), em segundo lugar, utiliza-se do método investigativo da pesquisa-ação para intervenção nas organizações.

Nota-se, então que a abordagem sociotécnica está centrada na organização produtiva, com a interação entre a tecnologia e o sistema social. Sendo privilegiada a organização do trabalho em grupo, priorizando as decisões e a participação destes grupos. A supervisão nesta abordagem não encontra um lugar de destaque, pois é o grupo através de sua dinâmica interna que exerce a

coordenação e controle na execução das tarefas. (Chiavenato, 1992; Ferreira, 1996)

As diferenças são orientadas para a cooperação, para a solidariedade, gerando a coesão e a integração. Atingindo assim, uma maior eficiência em relação ao trabalho, na satisfação da execução pelo grupo. A abordagem sociotécnica, privilegia o método de intervenção, visando não somente realizar diagnósticos nas organizações, no que se refere ao seu funcionamento, mas também conseguir a superação dos conflitos organizacionais por meio de condutas humanas baseadas em relações interpessoais, numa abordagem em que o diálogo e a atuação democrática são privilegiadas. (Ferreira, 1996)

#### **2.1.5. Abordagem Contingencial**

Segundo a abordagem contingencial a forma de administrar uma organização é variada e está ligada às situações que se apresentam na organização. Assim em uma organização que o nível de eficiência e o nível de satisfação dos trabalhadores são os desejáveis, estes níveis podem estar associados ao planejamento detalhado, já em outra organização com o planejamento genérico, com o tipo de liderança diretiva ou com o tipo de liderança participativa. (Hampton, 1983)

As abordagens contingenciais estão relacionadas aos sistemas abertos, pois não há modelo de análise, estruturas, desenho organizacional, níveis hierárquicos definidos, mas sim uma pluralidade dos mesmos. Segundo esta



abordagem somente pode-se compreender o funcionamento interno das organizações a partir dos fatores externos. (Ferreira, 1996)

#### **2.1.6. Teoria dos fatores motivadores e higiênicos**

Herzberg buscou compreender qual a procura das pessoas na situação de trabalho, e para tal compreensão priorizou as situações de satisfação e insatisfação no trabalho. Constatou que fatores intrínsecos ao trabalho influenciam no nível de satisfação dos indivíduos e são fatores motivadores. Como exemplo de fatores motivadores destacam-se: - realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço e crescimento. (Hampton, 1983)

Enquanto que como fatores de insatisfação estão relacionados aos fatores extrínsecos, como “política da organização, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário, relações interpessoais, etc.” (Ferreira, 1996, p. 138)

Segundo Ferreira (1996), os verdadeiros motivadores são os fatores intrínsecos que se referem ao conteúdo intrínseco ao desempenho, tendo paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide Maslow. Enquanto que os fatores extrínsecos estão relacionados ao conjunto do trabalho de forma periférica e extrínseca ao cargo em si. Relacionam-se com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow.

A Teoria dos Fatores motivadores e Higiênicos e a Teoria das Necessidades de Maslow combinam entre si, pois os fatores motivadores podem ser correlacionados ao nível de satisfação das necessidades secundárias, em especial a estima e auto-realização. Os fatores de higiene podem ser correlacionados com o

nível das satisfações da base da pirâmide de Maslow – necessidades fisiológicas, de segurança e afeto. (Hampton, 1983).

#### **2.1.7. Proposta Teórica de Maslow.**

Hampton (1983), na obra *Administração Contemporânea* coloca que na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as pessoas são motivadas por cinco tipos de necessidades:

- Fisiológicas,
- Segurança,
- Afeto,
- Estima
- Auto-realização.

Essas necessidades seguem o seguinte nível hierárquico:

- Necessidades fisiológicas ou primárias: esta é a primeira necessidade a ser suprida e em nossa sociedade está associada a aquisição de dinheiro. A satisfação das necessidades fisiológicas pelo significado que o dinheiro venha a exercer em suas vidas. (Hersey E Blanchard, 1986)
- Esta necessidade direciona o comportamento consciente e motiva exclusivamente o indivíduo até serem satisfeitas. Como exemplo de necessidades fisiológicas podemos citar: a fome, a água, o ar, o sono, etc. (Hampton, 1983)

Uma vez que as necessidades fisiológicas estão satisfeitas surgem as necessidades secundárias que começam a ser o centro da motivação do indivíduo.

- Necessidades Secundárias: são consideradas a necessidade de segurança, afeto, auto-realização.
- Necessidade de Segurança: refere-se a necessidade de ser protegido contra vários tipos de ameaças. Por exemplo, a aquisição de seguros de vida, na intenção de em caso de morte assegurar aos familiares condições de sobrevivência. (Hampton, 1983)

As necessidades de segurança são categorizadas como conscientes e inconscientes.

- *as necessidades de segurança conscientes:* não vir a sofrer um acidente, estar sadio, economicamente equilibrado, etc. As necessidades conscientes de segurança atuam de forma preventiva, servindo mais para inibir ou restringir impulsos do que para desencadear comportamentos externos. As organizações podem interferir nas necessidades de segurança dos indivíduos, positivamente - garantindo planos de aposentadoria, programas de seguros, ou negativamente - gerando o medo de ser demitido, promovendo remoções ou relegando nas promoções. (Hersey e Blanchard, 1986)

- *as necessidades de segurança inconscientes:*

nas organizações os trabalhadores tendem a repetir os processos vividos no âmbito familiar, ou seja, o tipo de identificação ocorrida entre os filhos e os pais. Por exemplo, relacionamentos familiares em que o processo de

criatividade tenha sido conflituoso, restrito, poderão modelar indivíduos que se adaptem em funções que não exijam tomadas de decisões. (Hersey e Blanchard, 1986)

- Necessidade de Afeto: está relacionada ao desenvolvimento ou manutenção de relações gratificantes entre os indivíduos. Na área organizacional os grupos informais são uma das fontes de satisfação desta necessidade. (Hampton, 1983)

Os indivíduos várias vezes procuram a participação social no intuito de ter a confirmação das suas idéias. Neste tipo de necessidade desejo de participar está relacionado ao desejo de ter um maior controle sobre os acontecimentos da vida. (Hersey e Blanchard, 1986)

- Necessidade de Estima: Também conhecida como necessidade egoística. Está relacionada a necessidade do indivíduo de sentir-se respeitado pelos outros e por si próprio. Na organização esta necessidade aparece no esforço do trabalhador em demonstrar suas habilidades e por parte da administração quando do reconhecimento das mesmas. (Hampton, 1983)

- Necessidade de Auto-realização: Esta necessidade é expressada por comportamentos que demonstram o potencial único do indivíduo. Apresenta características diferenciadas, pois ao contrário das demais não se extingue pela saciação plena. Uma vez atingida o indivíduo busca aprofundar os níveis de satisfação alcançados (Hampton, 1983). Também é conhecida como um processo contínuo de desenvolvimento das próprias potencialidades. (Fadiman, 1986)

Segundo Fadiman, 1986, para Maslow o homem que se auto-realiza não é aquele que alguma coisa foi acrescentada, mais sim aquele de quem nada foi tirado.

O homem comum é um ser humano completo, potencialmente com poderes e capacidades a serem desenvolvidos.

Para Fadiman (1986, p.263), as pessoas auto - realizadoras são aquelas que possuem as seguintes características:

“ percepção mais eficiente da realidade e relações mais satisfatórias com ela”

“ aceitação (de si, dos outros, da natureza)”

“ espontaneidade, simplicidade, naturalidade”

“ concentração no problema”

“ a qualidade do desprendimento, a necessidade de privacidade”

“ autonomia; independência em relação à cultura e ao meio ambiente”

“ pureza permanente de apreciação”

“ experiências místicas e culminantes”

“ gemeinschaftsgefühl ( o sentimento de parentesco com outros)”

“ relações interpessoais mais profundas e intensas”

“ a estrutura de caráter democrático”

“ discriminação entre os meios e os fins, entre o bem e o mal”

“ senso de humor filosófico e não hostil”

“ criatividade auto-atualizadora”

“ resistência à aculturação: a transcendência de qualquer cultura específica”

As pessoas que possuem estas características não são diferentes das demais, possuem qualidades e pontos a aprimorar, porém suas ações podem leva-los a ser mais exigentes consigo e com o outro.

Os indivíduos se auto-realizam de oito maneiras (Fadiman, 1986):

1. Através da experiência plena, intensa e desinteressada, com plena concentração e total absorção.
2. Ao fazer escolhas no decorrer da vida que direcionem para o crescimento.
3. Realizar é existir de fato, ir além do potencial. O indivíduo que se auto-realiza está em sintonia com sua natureza íntima.
4. Para se auto-realizar essencialmente é necessário que o indivíduo seja honesto e assuma suas responsabilidades.

Para que o indivíduo se auto-realize é preciso que seja possibilitado o suprimento de suas necessidades, sejam estas necessidades primárias ou secundárias.

Para Hersey e Blanchard (1996) a teoria proposta por Maslow, traz consigo algumas implicações que consistem em:

- chamar a atenção para os motivos de natureza social e de realização, como forças energéticas do desempenho do indivíduo no seu posto de trabalho;
- revelar que a diversidade do grau hierárquico de uma necessidade existente nas pessoas varia consoante às situações, o que faz com que os desempenhos sejam diferentes de indivíduo para indivíduo.

## 2. GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

### 2.2.1. Histórico da Qualidade

Desde o aparecimento do homem na terra, na luta pela sobrevivência, nas tentativas de diminuir as adversidades do meio, a busca da qualidade se tornou uma constante. Paladini (1995, p.32) afirma que a "preocupação com a qualidade remonta à épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade".

Conforme Feigenbaum (1983), há cinco fases da qualidade, que se iniciam no final do século XIX:

- A primeira fase refere-se ao desenvolvimento industrial , com destaque aos aspectos técnicos ao produto, por meio da inspeção do processo. Nesta fase cada empregado conhecia o processo de produção como um todo.
- A segunda fase teve seu início do século XX, com o surgimento dos capatazes ou contramestres como responsáveis pela inspeção dos produtos.
- A terceira fase caracteriza-se pela complexidade dos processos de fabricação. Nesta fase o controle da qualidade passa para o nível de aferição tecnológica, devido ao aumento da complexidade dos processos de fabricação. Esta fase se prolongou da primeira guerra mundial até os anos 30.
- Com a segunda guerra mundial surge a quarta fase da Qualidade, onde são desenvolvidas tecnologias no intuito de aprimorar a qualidade dos produtos e diminuir a margem de defeitos.

- A Quinta fase teve seu início nos anos 50, a partir da compreensão das organizações como um sistema aberto e preocupações com o meio ambiente. Esta fase estende-se até os dias atuais priorizando aspectos administrativos, motivacionais, com ênfase ao cliente.

A Qualidade Total se caracteriza por ser um processo dinâmico e posteriormente a estas fases ela passou a ser compreendida como uma questão estratégica para a garantia da sobrevivência das organizações no que se refere à concorrência. (Garvin,1992)

Para garantir esta sobrevivência as organizações centram sua visão na satisfação do cliente. A organização busca desde a fase de planejamento até a fase de execução que o cliente seja atendido em todas as suas expectativas.

Assim, Garvin (1992) listou cinco abordagens gerais para definir qualidade:

- abordagem transcendente: qualidade é sinônimo de excelência inata. A qualidade é reconhecida pela experiência, não pode ser medida com precisão;
- abordagem baseada no produto: o maior número e melhores características que um produto apresenta são sinônimo de qualidade. A qualidade é vista como uma variável precisa e mensurável;
- abordagem baseada no usuário: qualidade atende as necessidades e preferências do consumidor. O padrão de qualidade a ser seguido é a avaliação do usuário em relação as especificações.



- abordagem baseada na produção: qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. As definições de qualidade estão baseadas na idéia da adequação da fabricação às exigências do projeto e as melhorias da qualidade;
- abordagem baseada no valor: qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Os conceitos consideram a qualidade em termos de custos e preços.

A proposta de Garvin contribui para a compreensão de que a qualidade em uma organização ocorre de forma multivariada, sendo necessário integrar no mesmo processo fornecedores, clientes e demais áreas da organização.

O modelo de gestão pela Qualidade Total, se propagou mundialmente a partir do modelo japonês, pós segunda guerra mundial. O Japão encontrou na tecnologia e no controle organizacional as alavancas para seu desenvolvimento.

### **2.2.2. Gestão da Qualidade no HEMOSC**

O modelo de gestão da qualidade aplicado no HEMOSC é baseado no produto que tem por finalidade a satisfação do cliente. Na intenção de atingir seu objetivo final, a obtenção de erro zero em qualquer parte da produção ou 100% de acerto é o ideal das metas durante as fases do processo. Compreende que não basta apenas assegurar que se destinará ao cliente um bom produto, mas que esse produto além das qualidades previamente definidas, atenderá as necessidades do cliente de forma plena.

Neste enfoque a gestão da qualidade não está somente na qualificação de seu produto final, está principalmente direcionado no processo produtivo. Conforme Paladini (1995, p.18) “a estratégia básica (...) consiste, exatamente, na melhor organização possível do processo”, o que viabiliza ao longo de três etapas:

- a eliminação de perdas: nesta etapa estão caracterizadas as atividades que visam ações essencialmente corretivas, destinadas a eliminar falhas do sistema. O alvo a ser atingido é limitado, bem definido, busca-se resultados imediatos:
  - a eliminação de defeitos, refugos e retrabalho.
  - emprego de programas de redução dos erros da mão-de-obra.
  - desenvolvimento de esforços para minimizar custos de produção.
  - a eliminação de esforços inúteis.
  - a eliminação das causas das perdas e,
  - a otimização do processo.

“ Na segunda etapa a organização busca a prevenção, volta-se à eliminar causas de falhas do sistema. A prioridade é evitar situações, circunstâncias ou elementos que possam conduzir a desvios de produção. Dificilmente as ações neste nível são totalmente direcionadas para elementos específicos do processo. (...) Em geral, o alvo a atingir é a obtenção de novos níveis de desempenho do processo produtivo em função de ações bem definidas que foram desenvolvidas. Aqui, buscam-se resultados de médio prazo.” ( Paladini, 1995, p.19)

Nestas duas etapas podemos perceber que a organização está voltada a adequação do produto, inicializando novos processos, que não estarão necessariamente bem definidos, são as primeiras mudanças que começam a se apresentar à organização.

“A terceira etapa, segundo Paladini (1995, p.19), consolida resultados anteriores, oferecendo consistência às alterações de processo que envolvam a eliminação de quaisquer perdas, mas vai além, direcionando as ações de processo para garantir o ajuste do produto à finalidade a que este se destina.”

Trata-se da otimização do processo, que inclui atividades como as seguintes:

- Estudos destinados a aumentar a produtividade e a capacidade operacional da empresa.
- Determinação da melhor alocação dos recursos humanos da empresa.
- Definição da melhor utilização possível de recursos da empresa (como, por exemplo, mão-de-obra, materiais, equipamentos, tempo, energia, espaço, métodos de trabalho ou influência ambiental).
- Desenvolvimento de processos para a produção de bens e serviços perfeitamente adequados aos projetos que os originaram (supõe-se que os projetos refletem as necessidades, preferências e convivências do mercado consumidor).
- Definição da natureza e utilidade das informações a obter, o que requer mecanismos de coleta, análises e divulgação (eliminar

informações inúteis é um passo importante para racionalizar o processo).

“Nesta etapa a organização preocupa-se não somente em resolução de problemas imediatos, já existe um direcionamento buscando gerar resultados benéficos à organização de forma permanente; por isso tendem a envolver um horizonte de planejamento de longo prazo. A prioridade é definir potencialidades da produção, enfatizando o que o processo tem de melhor hoje e o que é capaz de melhorá-lo ainda mais.” (Paladini, 1995, p.20)

“Nesta etapa já é possível atuar no processo de forma ampla, adquirindo resultados “individuais de áreas, grupos de pessoas ou setores, como na interface entre eles, enfatizando contribuições (individuais ou coletivas) para o resultado global do processo. Quando a organização atinge esta etapa do processo, ela está envolvida com a “noção de melhoria contínua, típica da Qualidade Total”. (Paladini, 1995, p.20)

A gestão da qualidade no processo guia-se por alguns princípios fundamentais (Paladini, 1995):

- Toda ação desenvolvida no processo produtivo deve ter, como reflexo básico, o aumento da satisfação do cliente.
- Há sempre uma forma de fazer melhor o que fazemos hoje.
- Desenvolvimento de uma atividade de produção só pode ser considerada normal se não gerar nenhum tipo de desperdício.

- Complexidade de operação; envolvimento de muitas pessoas; utilização de diversos equipamentos ou materiais ou ritmo intenso de trabalho não significam maior possibilidade de geração de defeitos.
- A qualidade do produto depende de uma multiplicidade de itens. Assim, todos os elementos do processo produtivo são importantes.
- Toda atividade que não agrega valor ao processo ou ao produto é um desperdício.

Essas estratégias da organização no modelo da Qualidade Total, visam oferecer ao cliente um melhor serviço, e para aquisição desta proposta é necessário integrar resultados das diversas áreas, integrar as pessoas, ou seja, a organização como um todo.

### 2.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E O TRABALHADOR

No universo organizacional em meio aos diversos modelos de gestão encontramos a figura humana e Chanlat, alerta-nos para que direcionemos nosso olhar para uma visão ampla do mundo das gestões:

“O mundo da gestão é, na verdade um universo profundamente humano. Reduzi-lo a uma única dimensão, a dimensão econômica é, a longo prazo, não somente condená-lo mas também expor nossas sociedades, transformadas em "gestionárias" no sentido estreito do termo, a profundas perturbações sociais. Reinvestir o aspecto econômico na dimensão humana torna-se, então, uma tarefa imperiosa. A contribuição das ciências humanas é aqui primordial,

principalmente daquelas que colocaram o homem, como sujeito e ator, no centro de suas preocupações. A gestão, e forçosamente a gestão de recursos humanos, devem nelas se apoiar, o mais amplamente possível.” Chanlat, (1994, p.11).

As pessoas que movimentam a organização, que gerenciam-na estão em meio ao papel de representantes da organização e ao mesmo tempo estão mais do que repassando as informações modelos desta representação, estão colocando em prática suas interpretações, contradições. Estão aplicando um determinado modelo de gestão que necessariamente terá um fator diferencial – o homem, que o aplica, como o aplica. O homem que recebe o processo de informação, assimila e repassa gerando na organização uma rede de relações de cunho interpessoal que influência diretamente na vida organizacional.

Ao considerarmos as pessoas como o fator diferencial que pode levar a organização a atingir um potencial diferenciado na sociedade, devemos considerar, também, que a organização não pode ser compreendida de forma restrita. Uma vez que a organização existe por atender as várias demandas da sociedade. A sociedade que estamos inseridos na atualidade além de complexa, tem se mostrado por vezes frágil para resolver, adequar os problemas as soluções que beneficiem aos diversos grupos que dela fazem parte. Estamos vivenciando a um encontro que tem gerado uma série de variáveis – o encontro entre a tecnologia e o capital humano. Vivemos altas taxas de desemprego, flexibilização do trabalho, múltiplas jornadas de trabalho – vividas pelos trabalhadores a fim de garantir sua sobrevivência. As psicopatologias se associam a este quadro, gerando um número de trabalhadores afastados, ainda em idade potencialmente produtiva, entre os vários motivos deste afastamento do campo

produtivo está a não adequação entre tecnologia aplicada e forma de utilização pelo trabalhador. Deste encontro a ligação entre o social, o econômico, e as vertentes de que deles surgem tem trazido dimensões conflitantes, com crises de desemprego, exclusões sociais.

Certamente não será mantendo os paradigmas que estabeleceram esta situação que hoje é vivenciada em nossa sociedade que alcançaremos resultados desejáveis diferenciados. Chanlat apud André Gorz, sugere que:

*“A ética do trabalho está ultrapassada. Não é mais verdade que para produzir mais, seja necessário trabalhar mais, nem que produzir mais conduza a uma vida melhor... O elo entre mais e melhor está rompido; pois em muitos produtos ou serviços, nossas necessidades são amplamente atendidas, ao passo que muitas de nossas necessidades não satisfeitas, não serão se produzirmos mais, mas se produzirmos de outra forma, outra coisa, ou mesmo produzindo menos. Isto vale, particularmente, para nossas necessidades de ar, de água, de espaço, de silêncio, de beleza, de tempo, de contatos humanos”(Chanlat, 1994).*

Em meio a um conjunto variado de possibilidades de estruturação, de aplicação de práticas administrativas, tecnológicas, encontramos em todas elas um ponto em comum: - o homem. Aquele que possibilita o movimento, a dinâmica; aquele que causa diferenciações, cria idéias, aumenta a produtividade, diminui o prejuízo, divulga crenças da organização. Aquele que crê na organização, seja por uma questão de sobrevivência, seja por uma questão de alienação, seja por uma questão de realização.

Quando alguém passa a fazer parte de uma organização, esta não se apropria somente de sua força braçal, de seu conhecimento específico. Existe aí uma apropriação subjetiva, que imprime no trabalhador a marca, os valores da organização. Existe aí uma busca de consenso entre o pensamento do trabalhador e os modelos de homem da organização. Essa aproximação implica na modelagem do corpo do trabalhador, da busca de modificações no seu pensar, no que se refere aquilo que é e que não é desejado pela organização. Essa adequação visa não somente conhecê-lo, investigá-lo, detalhá-lo, mas também torná-lo mais produtivo. Tornando-o assim um corpo que possibilite ajustes, controles.

A busca da apropriação dos corpos dos indivíduos, não é recente. Foucault (1996) em *Vigiar e Punir*, no capítulo I, comenta que no século XVII já havia uma descrição do que deveria ser um soldado ideal, com tipos definidos, que mostrassem a quem visse tal figura, logo fizesse o reconhecimento físico e postural.

No século XVIII, as impressões que se colocam sobre o modelo de soldado desejável destacam aspectos posturais, controle de ações e reações. O corpo passa a ser visto como objeto e alvo de poder. Essas inserções sobre os corpos tornaram possível seu adestramento, gerenciamento; criar normas sobre os mesmos. Tornando-os vulneráveis, enfraquecidos, dóceis, pois passam a estar expostos, sendo possível manipulações, ensinamentos, direcionamentos. (Foucault, 1996)

O corpo trabalhado de forma detalhada torna-se aprisionado, restrito em seus movimentos, exercendo os movimentos de repetição, os movimentos nos tempos desejáveis pela organização. Ao adquirir a eficácia, o controle de seus movimentos, o corpo está sujeitado, está aprisionado diretamente entre a docilidade e a utilidade, está disciplinado.



Este processo de sujeição torna os corpos socializados, inseridos no contexto de controle do Estado, e o indivíduo passa a receber a atenção deste, através das políticas públicas. (Dejours, 1992 )

A implantação das políticas públicas ocorrem através das inúmeras lutas dos operários com o Estado, que levam-no a ter ações no sentido da promoção da prevenção e da educação dos trabalhadores, treinando e informando os trabalhadores sobre formas de proteção dos corpos em relação a acidentes, divulgando a prevenção de doenças profissionais.

“Com o taylorismo os corpos passam a ser submetidos às tecnologias, são disciplinados, a organização científica que se implanta nessa época gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho. As performances exigidas são absolutamente novas, e fazem com que o corpo apareça como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho. O esgotamento físico não concerne somente aos trabalhadores braçais, mas ao conjunto dos operários da produção de massa.”  
(Dejours, 1992 p.16)

Quando referimo-nos ao corpo não podemos deixar de associá-lo ao modo de pensar, de sentir, de perceber as relações dos indivíduos que obedecem e repetem as ordens hierarquicamente determinadas. Referimo-nos a excessiva carga psíquica de trabalho, que aparece, emerge na revolução industrial e encontra-se presente na atualidade.

Compreende-se como “carga psíquica de trabalho” o conceito utilizado por Dejours, ou seja, um referencial específico reservado aos elementos afetivos e relacionais. Dentro dos limites possíveis da quantificação, percebendo que a

subjetividade humana não se apreende, porém pode-se perceber os “ efeitos concretos e reais, mesmo se eles são descontínuos.” Dejours (1994, p.22)

Dessa maneira as características dos indivíduos, influenciam a forma de percepção destes no meio organizacional. O indivíduo, sua personalidade, seu modo de vida, sua possibilidade de mudança, de comportamento estão além das formulações teóricas, porém para que possamos de forma didática compreender algumas das maneiras de conduta utilizaremos a interpretação de Cruz (1999, p. 10), no que se refere “*a organização dos conceitos do campo da personalidade de Guillevic*”:

- “A personalidade propriamente dita, aparece como uma manifestação global e geral, independente da situações, de forças internas, pouco submissa às constrações externas.
- As atitudes resultam da compatibilidade entre os objetivos pessoais, que vêm da personalidade, e objetivos externos que podem buscar satisfações em domínios diversos.
- Os objetivos refletem uma instância do sistema de valores, das características da personalidade, que considera os determinantes, constrações externas, mas de uma forma relativamente fraca (ex: valorização do progresso científico).
- As motivações são a manifestação de elementos anteriores a uma escolha muito específica (por exemplo no domínio profissional).”

O contexto do trabalho traz consigo muito mais do que aquilo que está normatizado, traz consigo todo um leque de reciprocidade a ser construída entre o indivíduo e a organização.

A organização espera do indivíduo mais do que a legislação trabalhista exige, além da relação admissão para um determinado cargo com ações previamente prescritas, a organização proporciona outros benefícios e vantagens que fazem parte de sua política organizacional interna. O que leva a uma possível adequação do indivíduo ao sistema organizacional. Onde este passa a cumprir mais do que o especificado no contrato trabalhista. A organização passa a fazer parte de sua vida de forma efetiva, determinante. Ela não dispõe mais somente de seu conhecimento técnico, ela passa a fazer parte, estar contida em seus planos familiares, emocionais, afetivos. A organização exerce, então, sobre o indivíduo o papel centralizador nas suas tomadas de decisões.

“Estas ações do trabalho segundo Siqueira, não são prescritas pelas exigências do cargo, nem pelas normas organizacionais, mas capazes de extrapolar as mais otimistas previsões de padrões desejáveis de desempenho. Trata-se de um conjunto de comportamentos inovadores, espontâneos, cooperativos, sugestivos, que as pessoas apresentam no contexto organizacional, mesmo na ausência de recompensas materiais e sociais previstas. Um indivíduo que costuma apresentar este padrão de comportamento estaria contribuindo de forma decisiva para a efetividade organizacional. Estaria, portanto, prestando uma ajuda, um favor ou um benefício à organização.” (Tamayo, 1997)

Desta forma notamos que as práticas disciplinares em uma organização são muito variáveis e percorrem desde os caminhos mais rudimentares como o controle do tempo, da execução da função; até o encontro de meios mais sutis como o molde do comportamento do indivíduo, a intervenção em seu modo de pensar.

### **2.3.1. Qualidade de Vida no Trabalho**

A busca das organizações em aumentar os índices de produtividade para garantir sua competitividade no espaço econômico, tem levado a várias tentativas de compreender e mediar as relações ocorridas nos locais de trabalho, os comportamentos apresentados pelos indivíduos que fazem parte da organização e as variáveis da estrutura social vivenciadas no ambiente de trabalho.

Esta busca vem alicerçando-se desde a década de 50, através da proposta de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que foi apoiada na abordagem sócio-técnica.

A abordagem sócio-técnica emerge no cenário das organizações nos anos de 1950, onde “Trist e Bamforth, realizaram estudos sobre as consequências sócio-psicológicas da introdução da mecanização numa mina de carvão inglesa.” Através deste estudo foi possível perceber como estava ocorrendo ligações entre as tecnologias que se implantavam e os trabalhadores com o índice de absenteísmo. (Vieira,1996, p.34)

“ Dos anos 1950 aos anos 1960 a preocupação com a QVT ampliou suas proporções, vindo a tona por iniciativa de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos

do emprego na saúde e bem-estar geral dos trabalhadores.”  
(Vieira,1996, p.37)

“ Por volta dos anos de 1960, a auto-realização, passa a integrar as demais dimensões e visões de Qualidade de Vida no trabalho, com as teses de autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade no horário de trabalho, pequenos grupos, meio ambiente, etc., desenvolvidas pelas teorias comportamentais e pelo movimento de qualidade de vida no trabalho” Corrêa apud Hoffmann (2000, p.20).

Na década de 70, o professor Louiz Davis (UCLA, Los Angeles), introduziu em seu trabalho a expressão qualidade de vida no trabalho referindo-se ao projeto e delineamento de cargos, quando da ampliação de seu trabalho. Porém já em 1974 o mundo sofre com a crise mundial do petróleo o que levou a mudança de prioridades nas organizações, passando o interesse em relação aos funcionários para segundo plano. Neste momento as necessidades de sobrevivência da organização no mercado tornam-se a prioridade. (Vieira, 1996)

Este olhar organizacional entra em conflito com os interesses dos trabalhadores, pois ao serem passados a segundo plano, reagem, e o recorte antes de uma organização integrativa perde seu valor, passando a ter também para o trabalhador, em sua prioridade, a busca da sobrevivência (Vieira, 1996).

Compreender a proposta de uma organização que busca adquirir, proporcionar aos trabalhadores uma melhor qualidade de vida, implica em compreender-se esta organização no meio em que se encontra, seus modos de atuação, suas políticas implementadas (Vieira, 1996).

Conforme Vieira (1996) podemos entender o movimento pela qualidade de vida no trabalho em quatro estágios:

- O primeiro estágio abrange as condições de subsistência, como salário compatível com a função, segurança, prevenção de acidentes, seguridade social e aposentadoria.
- O segundo estágio refere-se a incentivos salariais, participação nos lucros e eficiência administrativa. Destacando-se neste estágio as idéias por Taylor e Fayol, desenvolvidas por volta de 1890, nos EUA, o movimento de produtividade e de engenharia industrial.
- O terceiro estágio acontece por volta de 1930, a partir dos trabalhos da Escola de Relações Humanas, destacando-se o reconhecimento social, a liderança democrática, o treinamento, a participação e a moral de grupo, como dimensões da qualidade de vida no trabalho.
- O último estágio, auto-realização, surge por volta de 1960 com as teorias comportamentais e o movimento de qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo as teses de autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade no horário de trabalho, pequenos grupos e meio ambiente.

A organização que visa a transformação, a atualização de seus métodos, necessariamente terá que focar as pessoas, possibilitando e gerenciando a transformação desejada em seu capital humano.

Maslow através dos conceitos relacionados à hierarquia das necessidades passa a ser essencial quando nos referirmos as organizações, que têm como modelo de gestão a Qualidade Total, ao associarmos esse modelo com o conhecer as pessoas

que nela desempenham suas atividades. A satisfação das necessidades básicas, a integração do trabalhador na organização podem levar ao comprometimento de todos os trabalhadores, nos mais diferentes níveis com a organização. Para que esse comprometimento ocorra é necessário que as relações organizacionais ultrapassem o modelo formal, é necessário que a “relação informal entre superior e subordinado, o acesso e a troca de informações, a consulta/participação em sugestões (especialmente relativas às tarefas) e, em menor grau de importância, a influência na tomada de decisões: seja de forma direta ou indireta”. Antunes (1996, p.337)

As várias abordagens, as tentativas de entender e possibilitar novas relações de trabalho ou relações de trabalho menos conflituosas, onde os lugares de poder sejam mais flexíveis estão contidas não somente no universo das cabeças pensantes das organizações como circulam entre os desejos dos trabalhadores que realizam as práticas organizacionais no cotidiano. As organizações estão em constante movimento, refletindo seu meio externo e interno e ao pensar-se em qualidade de vida no trabalho está pensando-se também em uma organização mais saudável, mais prazerosa, menos autoritária.

### **2.3.2 Grupos de Trabalho**

Ao referirmo-nos a uma organização não raro citamos, percebemos: - sua estrutura, sua função, seu gerenciamento. Porém quando focamos na dinâmica da organização o elemento que torna possível a vida, o pulsar organizacional, aparece de imediato o homem.

O relacionamento do homem com o seu trabalho está repleto de subjetividades e não ocorre de forma isolada ou estática, mesmo que o homem passe

a sua vida funcional, a apertar uma ruela esta tarefa está em dependência com outras. Não sendo o homem simplesmente um apertador de ruelas há os momentos que este se comunica com outros homens da organização, com seu grupo de trabalho. Há momentos em que ele troca informações, verbaliza seu pensar, agindo nos diversos grupos da organização.

Os grupos humanos se caracterizam pelo que possuem em comum, por aquilo que os unem a um objetivo em comum. ( Chiavenato, 1993)

Em uma organização o objetivo central dos grupos de trabalho é se tornarem grupos produtivos, porém o ser humano não fica inerte, alheio as angústias geradas na efetivação das tarefas, na realização de seus objetivos, produzem subjetividades e não ficam limitados somente a reintegração social. Logo, os grupos de trabalho agem como facilitadores, onde os conflitos podem ser atenuados devido as relações subjetivas previamente existentes – solidariedade entre dois colegas de trabalho, opinião diversificada frente a um acontecimento.

“ Os grupos informais originam as relações humanas na organização. Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas, que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.” ( Chiavenato, 1993, p.225)

A formação dos grupos é variada e a interação ocorre conforme a diversidade das relações, sendo que podemos classificar os grupos de trabalho da seguinte forma:



Quadro 01:

CLASSIFICAÇÃO DE GRUPOS	CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS
PRIMÁRIOS	<p>As interações que se estabelecem entre todos os seus membros são face a face (grupo de trabalho ou o grupo de amigos)</p> <p>Os grupos primários diferenciam-se segundo duas dimensões:</p> <p>Quanto a sua origem com a formação de dois tipos de grupos – os <i>naturais</i> que se dão ocorrem de forma espontânea (família, vizinhança, grupo de amigos), e os grupos artificiais criados pela ação direta de terceiros (a turma, o campo de férias, o departamento)</p>
SECUNDÁRIOS	<p>Onde as relações entre os membros de um grupo se estabelecem de forma indireta, tais como os clubes desportivos ou as grandes organizações. Em geral os grupos secundários são constituídos por vários grupos primários.</p>

(Fonte: Ferreira, 1996, p.136)

“A composição de um grupo deverá adequar o perfil de competências que o grupo deverá possuir as características da tarefa que lhe é confiada, por outro, ter presente os níveis de homogeneidade de interesses e valores por parte dos membros de um grupo que serão necessários ao seu adequado funcionamento.” ( Ferreira, 1996, p.156)

Assim, os grupos que possuem interesses em comum, valores semelhantes tendem a formar grupos com maior estabilidade e durabilidade. Cada grupo possui suas normas, comportamentos que são admissíveis, que são bem vindos ao grupo. A partir do momento que os grupos estabelecem as normas, o controle passa a ser intensificado, estando seus componentes sujeitos a sanções para os comportamentos não desejáveis. Ocorrendo então uma acomodação dos grupos aos desempenho de seus papéis.

Os papéis organizacionais, segundo Ferreira (1996) referem-se a conjuntos de comportamentos bem definidos cujo desempenho é esperado por parte de uma pessoa ou de um grupo num dado contexto.

As normas servem para direcionar as ações dos grupos, gerando interação entre os mesmos. Os grupos são dinâmicos, sofrendo mudanças diversas. Por vezes as mudanças podem ocorrer de forma conflituosa, havendo diferença entre a expectativa do indivíduo, grupo e o papel determinado.

Os grupos possuem características informais que podem contribuir para seus membros e para a organização que pertencem. (Hampton 1993). “O comportamento do grupo resulta desta interação entre a estrutura e processos, e o seu impacto na performance do grupo pode ser medido pelo grau de satisfação dos membros do grupo ou pela capacidade de sobrevivência do grupo”. ( Ferreira 1996, p. 158)

Conforme Ferreira (1996), os grupos passam de forma geral por 4 fases genéricas em seus desenvolvimento:

- Fase de constituição do grupo: ocorrendo o estabelecimento de papeis e os objetivos formais do grupo.

- Fase de conflito: diferentes estilos individuais se confrontam levando à exposição de divergências pela disputa de poder que são acomodadas e resolvidas pelo grupo que faz emergir um líder.
- Fase de coesão: onde se estabelecem as normas necessárias ao funcionamento do grupo que ao serem interiorizadas pelos sujeitos produzem o desenvolvimento da coesão grupal.
- Fase da execução: em que o grupo está apto a focar toda a sua atenção na revolução dos problemas inerentes à sua atividade, dado que as questões relacionadas com o seu funcionamento, ou seja, todas as questões relativas às relações interpessoais, ao estatuto dos membros do grupo e a divisão de tarefas encontram-se ultrapassadas.

Os grupos se comportam conforme as variáveis do meio em que estão situados. Ferreira (1996) propõe o modelo em que a performance de um grupo se constitui de forma complexa, possuindo vários elementos, envolvendo desde tarefas, o meio ambiental, os vários grupos e as características dos indivíduos que compõem a organização.

Estes elementos estão interligados e são caracterizados da seguinte forma:

- Propriedades individuais: está incluso todas as características biopsicossociais que caracterizam um indivíduo e incluem variáveis como a personalidade, as atitudes, as motivações individuais que são transpostas para o grupo em interação.

A estrutura dos Grupos: é composta pelo padrão de interações que se estabelecem entre os membros do grupo. O padrão tem influências dos membros do grupo, mas também das características do contexto organizacional.

- A Tarefa: a especificação de uma tarefa em um ambiente organizacional determina a emergência de um padrão de exigências, constrangimentos e oportunidades para a interação do grupo.

## 2.4. O HEMOSC E A GESTÃO DA QUALIDADE

### 2.4.1 Implantação da Gestão da Qualidade do HEMOSC

Conforme documento expedido pela Direção e Centro de Promoção do HEMOSC o processo de Gestão da Qualidade no HEMOSC, foi em seu período inicial assessorado por fundação privada, com base na filosofia do TQC - Total Quality Control – (Gestão da Qualidade Total). Primeiramente foi implantado os mecanismos relacionados a melhoria de desempenho e aumento da produtividade. No intuito de incentivar os funcionários e garantir a continuidade deste processo foi implantado, posteriormente, o *Prêmio Desempenho*. Este prêmio inicialmente consistia no repasse de 10% e posteriormente foi repassado ao percentual de 15% da receita líquida atingida pelos índices de produtividade dos funcionários. Esta percentagem foi dividida em índices por categorias e metas atingidas no setor.

Após a consolidação desta política o HEMOSC passou a aplicar também Prêmio Desempenho da Qualidade. Com os mesmos índices (15%), porém igualitário por setor.

Posteriormente a fase de implantação, que está estruturada em vários grupos, foi iniciado efetivamente a Gestão pela Qualidade Total, para tanto, foi necessário, a implantação e o gerenciamento de indicadores de qualidade institucional e setorializados, que associado ao prêmio por desempenho vigente, através

de indicadores individuais, tem como objetivo a maior motivação dos colaboradores, com envolvimento e integração, para que fosse atingido a missão do HEMOSC - atender com excelência a comunidade.

Um dos pressupostos da escolha pela Gestão da Qualidade foi, a concepção da qualidade como condição imprescindível para a sobrevivência de uma instituição, seja pública ou privada. Considerando que só produzir ou oferecer serviços não basta, passando ser necessário produzir e oferecer serviços com qualidade, visando atender a exigência do Governo e sociedade.

O princípio da qualidade, aplicado no HEMOSC considera que a busca pela qualidade ultrapassa o modelo organizacional e se expande às diversas atividades e modos de vida das pessoas inseridas no processo da qualidade. Pensando dessa forma a Gestão da Qualidade no HEMOSC visa também, a integração com a qualidade de vida de um indivíduo e consequentemente da comunidade.

Ao buscar a excelência em serviços, o HEMOSC priorizou a eficiência e eficácia, para atingir seus objetivos, citados a seguir:

- Propor as diretrizes básicas institucionais e setorializadas, relacionadas com os indicadores de qualidade.
- Seguir critérios de aplicabilidade dos indicadores de qualidade.
- Direcionar os indicadores de qualidade para atingir as metas institucionais e setoriais.

A metodologia utilizada busca através das diretrizes básicas, reconhecer os colaboradores como principal meio para alcançar as metas da instituição e ou setor, definindo critérios de participação nos resultados, recompensando, assim, seus esforços, de forma proporcional ao desempenho por eles registrados no período,

permitindo criar condições básicas para atrair, incentivar, enfim, envolver e comprometer seus profissionais.

A partir desse princípio, as diretrizes básicas implantadas foram:

I – Metas Institucionais;

II – Metas Setoriais;

III – Gerenciamento da Rotina – Ferramentas do TQC.

Para aplicabilidade das diretrizes citadas acima as unidades fixaram seus itens de controle e suas respectivas metas, a fim de distribuir os 10% (dez por cento), apurando o valor, na relação entre receitas e despesas da instituição.

- Dentro dos 10% a serem distribuídos as diretrizes equivalem:

- 40% (quarenta por cento),
- 30% (trinta por cento),
- 30 % (trinta por cento) do valor apurado.

A diretriz I, recebe um percentual maior, tendo em vista a necessidade e o envolvimento de todos os colaboradores da instituição.

Cada diretriz esta subdividida em vários itens, entretanto, o percentual total não pode ultrapassar aquele preestabelecido.

As metas e indicadores são amplamente divulgadas e transparentes entre os colaboradores, a fim de que objetivos sejam conhecidos e possam ser alcançados:

- HEMOSC busca ser alvo de uma contínua campanha de marketing interno.
- Através da flexibilidade das relações organizacionais busca aspectos que permitam quantificar e qualificar de forma objetiva a performance da instituição, setor e colaborador, permitindo ajustes sempre que necessário.

- Para adoção de uma política de premiação por desempenho, é imprescindível que as instituições mantenham para cada diretriz, indicadores de acompanhamentos de desempenho das metas previamente definidas, tanto a nível institucional, gerencial e setorial.
- HEMOSC compreende que a qualidade no serviço prestado por uma instituição, só é realmente alcançada quando há participação e a completa integração de todos os membros da instituição, desde os colaboradores mais humildes até aqueles que ocupam níveis hierárquicos considerados elevados. Porém, a responsabilidade da gestão da qualidade pertence às direções, pois, envolve planejamento estratégico, uma exata alocação de recursos e primordialmente o comprometimento com o programa.
- De forma que, com intuito de garantir a gestão da qualidade, com o cumprimento das diretrizes básicas, o HEMOSC optou pela definição dos indicadores com suas respectivas metas.

No modelo de gestão do HEMOSC :

- a diretriz institucional destina-se ao aperfeiçoamento das ações institucionais, envolvendo aspectos metodológicos, regulamentares, infra-estrutura, etc. O HEMOSC utiliza como diretriz institucional o *número de doadores/mês*, estabelecendo: meta a ser alcançada, fatores de pontuação, fator de pontuação.
- as Diretrizes das metas setoriais, objetivam estimular as atividades, motivando os setores em suas ações delegadas, tornando perfeitamente caracterizado e factível dentro da administração como um todo e do grupo.

- os números de documentos e ou relatórios entregues com atraso, tendo como meta zero.
- a diretriz para o gerenciamento da rotina dá incentivo a utilização das ferramentas do TQC. Estimula a incorporação do programa, metodologia e técnica de gestão pela qualidade e produtividade na instituição. Avalia-se ainda, setorialmente a adoção do novo modelo gerencial implantado.

Estabelecida as diretrizes o HEMOSC passou da etapa das definições para apuração, utilizando os seguintes critérios:

- cada meta cumprida equivale a 10 (dez) pontos, não sendo a média estabelecida em pontos deve o resultado da meta ser convertido, considerando:

00 – 10 pontos

01 – 08 pontos

02 – 06 pontos

03 - 04 pontos

04 – 02 pontos

05 – 00 pontos

- **fator de pontuação** é apurado considerando o resultado obtido em cada período (mês).
- **fator das diretrizes** é apurado, considerando a média de pontos medidos no período (bimestre), através de média aritmética simples, com o arredondamento para cima.



- **fator de valor** é aquele transformado de pontos à percentuais, para tanto deve ser aplicado o percentual definido em cada diretrizes, fazendo uso da regra três.
- As metas e indicadores institucionais, são decididas em conjunto com a Direção da Unidade e Comitê de Qualidade.
- As metas e indicadores setoriais, são decididas em conjunto com a Direção e Chefias dos Setores.
- As metas indicadoras no gerenciamento da rotina –TQC, são decididas em conjunto com a Direção da Unidade, Comitê de Qualidade e com o Chefe do respectivo Setor.
- As metas previstas são anuais, transformando proporcionalmente em período, para efeito de distribuição do Prêmio por Desempenho.
- Somente será distribuído o Prêmio por Desempenho, quando alcançado as metas no período.
- No final do exercício é avaliado o cumprimento das metas, atingidas, é repassado o período em que não foi distribuído o Prêmio por Desempenho. Neste caso, aplica-se somente para as metas que podem ser recuperadas no decorrer do exercício.
- Para distribuição do Prêmio por Desempenho, é observado o cumprimento da carga horária de cada colaborador (afastamentos previstos no programa de distribuição do Prêmio por Desempenho vigente).
- Todos os setores recebem o mesmo valor, para aplicação dos indicadores de qualidade, proporcionalmente a totalidade da carga horária do setor.

- Não sendo cumpridas as metas e estas não podendo serem recuperadas dentro do exercício, o resíduo incorporará a receita da Unidade.
- O programa aplica-se a todos os elegíveis definidos no programa de distribuição de Prêmio por Desempenho vigente.
- A Direção da Unidade em conjunto com o Comitê de Qualidade, promovem medidas necessárias, para viabilizar a implantação do programa e a internalização.

Além desta forma de controle – diretriz e produtividade o modelo de Gestão da Qualidade do HEMOSC , utiliza-se do método de Análise de Falhas. Compreende-se Falha como todo acontecimento diferente do usual, como um desvio das condições normais, exigindo uma ação corretiva. Pode ser um defeito em um produto, um ruído estranho na máquina , uma reclamação de um cliente, um erro em um relatório, uma omissão.

No método de Análise de Falhas a busca sumária e rápida da causa imediata da falha (através do diagrama de causa e efeito ou do método dos cinco porquês). A utilização do método de análise de falhas nos permitirá saber: Porquê ocorreu a falha? Houve mudanças no material ? Houve troca de pessoal ? Alguém faltou ? Há alguém mal treinado ? Houve alguma mudança climática?

- A aplicação do Método de Análise de Falhas deve ser feita em equipe, com a coordenação e auxílio da chefia do setor .
- As falhas devem ser relatadas por quem executa a tarefa, possibilitando a localização de suas causas e a tomada das ações corretivas que se fizerem necessário.
- Método de Análise de Falhas deve ser utilizado em problemas surgidos no dia a dia de um setor.

No surgimento de problemas diários, a gerência do setor promove reunião com os colaboradores envolvidos. As falhas ou problemas são registradas em relatório próprio.

O **Relatório de Análise de Falhas** é padronizado, especificando-se o seu conteúdo, como e quem deve preenchê-lo, quem deve receber as cópias e o que deve ser feito com a informação por parte de quem o recebe.

#### **2.4.2 A Saúde do Colaborador no HEMOSC**

O projeto de Saúde do Colaborador faz parte de uma das áreas de atuação da Subgerência de Recursos Humanos no HEMOSC, que também atua na capacitação dos colaboradores, com os seguintes programas:

Programa Permanente de Capacitação de Recursos Humanos: Em relação ao Programa Permanente de Apoio ao Colaborador, este tem como finalidade, através de suas ações, contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos os colaboradores, propondo ações no lado social, melhoria das condições de trabalho, investindo em biossegurança e prevenção/controle de acidentes de trabalho. Este programa assegura aos colaboradores comemorações em datas festivas e manutenção e desenvolvimento de ações que visem a segurança do colaborador, tais como:

- controle anual sorológico de doenças hemotransmissíveis;
- Programa Permanente de Apoio ao Colaborador;
- Programa Permanente de Saúde do Trabalhador;
- são disponibilizadas vacinas tipo HbsAg e Anti Hbs negativos;
- é feita anualmente agenda para avaliação de prevenção ao combate ao câncer, através de parceria com o CEPON;

- realização anual de exames laboratoriais periódicos.

Programa Permanente de Saúde do Trabalhador: Encontra-se em fase de elaboração e avaliação e tem os seguintes planos:

- Plano de Saúde para o Servidor, abrangendo a área de assistência médica ambulatorial e hospitalar;
- Plano de Assistência Dentária, visando tratamento e prevenção da saúde bucal.

Programa Permanente de Capacitação de Recursos Humanos: Possui o Projeto de Capacitação para Servidor da Saúde, visando a melhora da qualificação do servidor.

## **CAPÍTULO III**

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos do presente estudo, assim descritos: Tipo de pesquisa, população, amostra, instrumento, estudo piloto e coleta de dados.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Esta pesquisa caracteriza-se por ser uma pesquisa de campo do tipo descritiva.

#### **3.2 POPULAÇÃO**

A população deste estudo foi composta pelos trabalhadores do HEMOSC -Florianópolis, participando os trabalhadores da sede, das Agências Transfusionais e do Ambulatório do HEMOSC .

#### **3.3 AMOSTRA**

Cinquenta por cento dos trabalhadores do HEMOSC -Florianópolis

#### **3.4 INSTRUMENTOS**

Na fase de pré-teste, foi necessário elaborar três pré-testes, pois buscávamos enfocar qualitativamente este estudo, porém percebemos que a quantidade de erros no preenchimento do primeiro pré-teste e o não preenchimento de todos os itens revelava que a não leitura de forma total, também o tempo de devolução apontavam para a pouca atenção no preenchimento. Elaboramos um segundo pré-teste visando ainda abranger qualitativamente, porém os mesmos erros apareceram.

Em conversa e em anotações feitas com as pessoas envolvidas no processo as mesmas relataram que estavam acostumadas a somente assinalar, que era mais rápido, que não exigia a utilização de muito tempo.

Optamos então pelo modelo solicitado - preenchimento em somente uma das lacunas, sendo que cada lacuna passou a representar uma máscara:

Ex.: 2) O nível de importância que o trabalho tem tido na sua vida?

Possibilidades de opções apresentadas	máscara correspondente
( ) atividade principal	realização
( ) sustento próprio e/ou familiar	necessidade
( ) possibilidade de conquistas financeiras e pessoais	prazer
( ) atividade rotineira	sofrimento

Sendo que este modelo foi preenchido corretamente e aplicado como modelo definitivo aos colaboradores do HEMOSC .

Para coletar os dados foi utilizado um questionário (anexo 4) composto por 7 questões, com quatro subítens. Cada resposta escolhida correspondendo a uma das seguintes opções, baseada na teoria das Necessidades de Maslow:

Prazer.

Realização

Necessidades fisiológicas

Sufrimento

### 3.4.1 Clareza e validade

Foi testado o instrumento de medida (Anexo 5) na qual apresenta a média de clareza e validade de 9,82 e 9,86 respectivamente ( Anexo 6), e que teve como objetivo verificar o grau de concordância entre o que é perguntado e o que é

respondido e testar se o instrumento mede o que se pretende medir respectivamente. O instrumento de medida foi submetido à apreciação de profissionais graduados, para testar a validade e a clareza (Anexo 7), que analisaram as questões e o instrumento conforme a seguinte escala:

Clareza									
Confuso					Pouco claro			Claro	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10

Validade									
Inválida					Pouco válida			Válida	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10

Na análise adotaram-se os seguintes critérios: questões que receberam notas de 0 a 4, foram eliminadas e/ou substituídas, as de notas 5 a 7, foram reestruturadas e as com notas de 8 a 10 foram mantidas com a redação original.

### 3.4.2. Procedimento para coleta de dados

Procedimento para coleta de dados se deu na seguinte sequência:

Aplicação dos questionários: ocorreram no mês de junho de 2000.

Entrega dos questionários: ocorreram no mês supracitado.

Local da Pesquisa: os questionários foram respondidos nos setores de trabalho, sendo encaminhados posteriormente a subgerência de Recursos Humanos do HEMOSC

### 3.4.3 Tratamento estatístico

Os dados foram apresentados através de tabelas e gráficos.

## CAPITULO IV

### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Será apresentado a seguir a discussão dos resultados obtidos na presente pesquisa.

#### 4.1 Análise dos Questionários:

O questionário aplicado dividiu-se em três categorias, sendo aplicado as mesmas questões para todas as categorias:

Colaboradores sem identificação, ou seja, que não explicitaram no questionário se eram chefes, lideranças ou atuavam na organização como colaboradores em geral. Esta categoria emergiu dos questionários entregue sem identificação;

Colaboradores identificados (colaboradores em geral), ou seja, colaboradores que assinalaram que não exerciam papéis de chefes ou liderança na organização;

Chefias e lideranças, pessoas que assinalaram que representam estes papéis na organização.

Quadro 02:

QUESTÃO 1: O trabalho tem o seguinte significado para você		
COLABORADORES E/OU CHEFIAS	COLABORADORES	CHEFIAS E LIDERANÇAS
<p>Para 73% daqueles que preferiram não revelar sua posição na organização o trabalho tem o significado de <b>necessidade</b>.</p> <p>27% consideram que o trabalho significa <b>realização</b>.</p> <p>As opções prazer e sofrimento não foram escolhidas</p>	<p>Para 48% dos colaboradores o trabalho tem o significado de <b>necessidade</b>.</p> <p>27% consideram que o trabalho significa <b>realização</b>.</p> <p>12% consideram-no <b>prazeroso</b> e; para 4% o trabalho tem o significado de <b>sofrimento</b>.</p>	<p>Para 75% das chefias e/ou lideranças o trabalho significa <b>realização</b>.</p> <p>25% consideram que o trabalho significa <b>necessidade</b>.</p> <p>As opções prazer e sofrimento não foram escolhidas</p>



Notamos que o significado do trabalho para o grupo identificado como colaboradores e/ou chefias do HEMOSC está relacionado em sua maioria (73%) ao suprimento das necessidades fisiológicas. O grupo identificado como colaboradores em geral também possui como valor maior (48%) o suprimento das necessidades fisiológicas. Conforme Maslow esta é a primeira necessidade a ser suprida e em nossa sociedade está ligada diretamente a aquisição de dinheiro. Porém segundo Hersey e Blanchard (1986) “o que satisfaz as necessidades fisiológicas das pessoas é o que o dinheiro pode comprar e, não o dinheiro em si.”

Enquanto que o grupo identificado como chefias e lideranças tem como significado para o trabalho a necessidade de realização (75%). Neste nível de necessidade conforme Hersey e Blanchard as pessoas buscam a “concretização do potencial individual (1986).”

O segundo nível de necessidades apontado pelo grupo de colaboradores e/ou chefias (27%) e pelo grupo que se identificou como colaboradores está relacionado a realização no trabalho (27%). Já o grupo identificado como chefias e lideranças apontam como segundo nível as necessidades fisiológicas, ultrapassando o primeiro patamar da escala das necessidades propostas por Maslow e atingindo o segundo patamar o da realização.

Tanto para o grupo que se identificou como colaborador e/ou chefia quanto para o grupo que se identificou como chefia ou liderança não foi mencionada a opção sofrimento ou prazer em relação ao significado do trabalho em suas vidas.

Já para o grupo que se identificou enquanto colaboradores, cujo a maioria optou pelo significado como realização, houve a opção de 12% daquele grupo pelo significado do trabalho como prazeroso, o que pode estar relacionado ao

entendimento do conceito de trabalho como tarefa . Desta forma este percentual estaria com o objetivo apropriado “a estrutura das necessidades da pessoa que pretendemos incentivar.” Hersey e Blanchard (1986)

No grupo identificado como colaboradores ainda encontramos um percentual de 4% cujo o significado do trabalho está relacionado ao sofrimento. Conforme Dejours, C. (1995) o sofrimento no trabalho está relacionado “as frustrações resultantes de um conteúdo significativo inadequado às potencialidades e às necessidades da personalidade podem ser uma fonte de grandes esforços de adaptação.”

Quadro 3:

QUESTÃO 2: O nível de importância que o trabalho tem tido na sua vida		
COLABORADORES E/OU CHEFIAS	COLABORADORES	CHEFIAS E LIDERANÇAS
<p>Para <b>82%</b> daqueles que preferiram não revelar sua posição na organização o nível de importância do trabalho tem tido em sua vida é o da <b>necessidade</b>.</p> <p><b>27%</b> consideram que o nível de importância do trabalho está relacionado a sua <b>realização</b>.</p> <p>As questões <b>prazer</b> e <b>sofrimento</b> não foram escolhidas</p>	<p>Para <b>45%</b> dos colaboradores o nível de importância que o trabalho tem tido em sua vida é o da <b>necessidade</b>.</p> <p><b>30%</b> consideram que o nível de importância do trabalho está a sua <b>realização</b>.</p> <p><b>16%</b> consideraram que o nível de importância do trabalho em sua vida esta relacionado ao <b>prazer</b>.</p> <p><b>9%</b> consideram que o nível de importância do trabalho esta relacionado ao <b>sofrimento</b> em sua vida</p>	<p>Para <b>71%</b> das chefias e/ou lideranças o nível de importância do Trabalho em sua vida está relacionado a sua <b>realização</b>.</p> <p><b>29%</b> consideram que o nível de importância do trabalho esta relacionado a suas <b>necessidades</b>.</p> <p>As questões <b>prazer</b> e <b>sofrimento</b> não foram escolhidas</p>

No que se refere ao questionamento em relação ao nível de importância do trabalho na vida dos trabalhadores do HEMOSC dois grupos (colaboradores e/ou chefias (82%) e grupo identificado como colaboradores(45%) optaram como o nível

Quadro 04:

QUESTÃO 3: As atividades realizadas diariamente em seu local de trabalho tem servido para você:			
COLABORADORES CHEFIAS	E/OU	COLABORADORES	CHEFIAS E LIDERANÇAS
Para 64% daqueles que preferiram não revelar sua posição na organização as atividades realizadas diariamente tem servido como formas de sofrimento. 18% consideram-nas como meio de realização. 18% sentem prazer na realização de suas atividades diárias. A questão necessidade não foi escolhida.		Para 42% dos colaboradores as atividades realizadas diariamente tem está relacionada a necessidade. 35% condiram como meio de realização. 14% como forma de sofrimento. 9% como relacionada ao obtenção de prazer	
		Para 62% das chefias e/ou lideranças as atividades realizadas diariamente tem servido como meio de realização. 36% consideram uma necessidade. As opções prazer e sofrimento não foram escolhidas	

Nesta questão o grupo identificado como colaboradores e/ou chefias optou em sua maioria (64%) pela opção sofrimento no que se refere as atividades realizadas no trabalho. Sendo que o grupo identificado como colaboradores optou em terceiro lugar (14%) na associação do que tem servido as atividades realizadas no local de trabalho com a condição de sofrimento. Já as chefias e lideranças não consideraram esta possibilidade (0%) “ A atividade do trabalho, segundo Dejours, C. (1995), pelos gestos que ela implica, pelos instrumentos que ela movimenta, pelo material tratado, pela atmosfera na qual ela opera, veicula um certo número de símbolos. A natureza e o encadeamento destes símbolos dependem, ao mesmo tempo, da vida interior do sujeito, isto é, do que ele põe, do que ele introduz de sentido simbólico no que o rodeia e no que ele faz.

18% do grupo colaboradores e/ou lideranças consideraram que as atividades realizadas no trabalho servem tanto como meio de realização e como meio de prazer, excluindo a opção referente a necessidade.

O grupo identificado como colaboradores optou em 35% pela questão relacionada a realização. Em contraste com o grupo colaboradores e/ou chefias que

optou em 64% (sofrimento) o grupo identificado como chefias e lideranças optou em 62% (realização) no que se refere para que tem servido as atividades de trabalho. Conforme Dejours, C. (1995). “..na satisfação no trabalho existe igualmente uma relação hierárquica.”

Para 14% do grupo identificado como colaboradores as atividades de trabalho tem servido como sofrimento enquanto para 9% são motivadoras de prazer.

Para o grupo identificado como chefias e lideranças 36% consideram que as atividades estão relacionadas às necessidades fisiológicas.

As opções prazer e sofrimento não foram escolhidas.

Quadro 05:

QUESTÃO 4: O que mais lhe motiva em relação ao seu trabalho é:			
COLABORADORES	E/OU	COLABORADORES	CHEFIAS E LIDERANÇAS
CHEFIAS			
Para 82 % daqueles que preferiram não revelar sua posição na organização a motivação ao trabalho ocorre por <b>necessidade</b> .		Para 35% a motivação em relação ao trabalho está relacionada a <b>realização</b> .	
9% consideram que a motivação em relação ao seu trabalho é o <b>prazer</b> .		24% consideram que a motivação é pouca , estando ligada ao nível do <b>sofrimento</b>	
9% consideram que a motivação em relação ao seu trabalho é a <b>realização</b> .		23% consideram que o que lhes motiva é o <b>prazer</b> .	
A opção sofrimento não foi escolhida.		18% consideram que a motivação está ligada as suas <b>necessidades</b>	
		62% das chefias e/ou lideranças associaram a motivam ao trabalho a sua <b>realização</b> .	
		25% relacionaram-na ao <b>prazer</b> .	
		13% consideram a motivação ligadas a suas <b>necessidades</b> .	
		A opção <b>sofrimento</b> não foi escolhida.	

Na questão em relação aos fatores motivacionais notamos que para o grupo colaboradores e/ou chefias o fator motivador em relação ao seu trabalho é o suprimimento das necessidades fisiológicas (82%), enquanto que para o grupo identificado como colaboradores este fator ocorre pelo atendimento da necessidade de realização (35%), assim como para o grupo identificado como chefias e lideranças, onde 62% relacionaram a motivação com realização ao trabalho.

O grupo identificado como colaboradores e/ou chefias optou em segundo lugar como fator motivacional o prazer (9%) e a realização (9%) profissionais, excluindo do campo optativo a opção sofrimento (0%).

Já o grupo identificado como chefias e lideranças relacionou os fatores motivacionais a aquisição de prazer (25%), enquanto que 13% consideraram a motivação ligadas ao suprimento de suas necessidades fisiológicas. Este grupo também exclui do campo de resposta a opção sofrimento (0)%.

Segundo Hersey e Blanchard (1995, p.75), “ a satisfação dos motivadores permitirá ao indivíduo crescer e desenvolver-se de maneira madura, não raro proporcionando um aumento de capacidade. ”

Quadro 06:

QUESTÃO 5: O Programa de Qualidade tem trazido:			
COLABORADORES	E/OU	COLABORADORES	CHEFIAS E LIDERANÇAS
CHEFIAS			
Para 37% daqueles que preferiram não revelar sua posição na organização o Programa de Qualidade tem proporcionado <b>prazer</b> aos colaboradores.		Para 33% dos colaboradores o programa de Qualidade tem trazido <b>realização</b> .	Para 49% das chefias e/ou lideranças o programa de Qualidade tem trazido <b>prazer</b> .
36% consideram que o Programa de Qualidade é uma <b>necessidade</b> .		24% consideram como uma forma de atingir o nível de <b>prazer</b> na organização.	38% consideram que um meio de <b>realização</b> .
18% consideram que o programa a de Qualidade é tem trazido <b>sofrimento</b> .		23% consideram que o programa de Qualidade tem trazido de <b>sofrimento</b> .	13% consideram que o programa a de Qualidade tem trazido <b>sofrimento</b> .
Para 9% o programa de Qualidade tem proporcionado <b>realização</b> .		20% consideram como atendendo as <b>necessidades</b> .	A questão <b>necessidade</b> não foi escolhida.

Para o grupo identificado como colaboradores e/ou chefias o programa de qualidade tem proporcionado prazer (37%), assim como para o grupo identificado como chefias e lideranças (49%). Já para o grupo de colaboradores a opção prazer aparece em segundo lugar (24%), enquanto a opção realização aparece em primeiro

lugar (33%). Sendo que as opções necessidades (23%) e sofrimento (20%) aparecem como terceira e quarta opção.

Para o grupo identificado como colaboradores e/ou chefias a segunda opção escolhida em relação ao que o programa de qualidade tem trazido refere-se ao suprimimento das necessidade fisiológicas, estando em diferença com a primeira opção (prazer) em 1%. Já 18% deste grupo consideraram que o programa de qualidade tem trazido sofrimento e enquanto 9% consideraram que o programa de qualidade tem trazido realização.

O grupo identificado como chefias e lideranças considerou que o programa de qualidade tem trazido em segundo plano realização (38%) e em terceiro plano (13%) sofrimento. Neste a opção necessidade não foi escolhida (0%)

Neste quadro de tantas diferenças citamos Nadler que diz: a adoção da Qualidade Total implica transformações nos principais componentes da organização, ou seja, no trabalho, nas pessoas, na organização formal e na organização informal. A eficiência da organização depende, em grande parte, da harmonia entre esses quatro elementos. Esta mudança envolve alterações na estratégia, nos produtos, nas relações entre as pessoas e no papel que elas desempenham dentro da organização. Ela implica também mudanças nas crenças, valores e pressupostos que compõem a cultura organizacional (Nadler, 1994)

Quadro 7:

QUESTÃO 6: A Gestão da Qualidade no HEMOSC tem sido:			
COLABORADORES CHEFIAS	E/OU	COLABORADORES	CHEFIAS E LIDERANÇAS
Para 55% daqueles que preferiram não revelar sua posição na organização a Gestão da Qualidade tem sido <b>prazerosa</b> . 18% consideram que a Gestão da Qualidade tem sido uma <b>necessidade</b> . 18%, também, consideram que a Gestão da Qualidade tem sido uma forma de <b>sofrimento</b> . 9% consideram uma forma de <b>realização</b> .		Para 34% dos colaboradores a Gestão da Qualidade tem sido <b>prazerosa</b> . 33% consideram-na como uma de forma de <b>realização</b> . 19% relacionam-na ao <b>sofrimento</b> . 14% consideram-na uma <b>necessidade</b> .	49% das chefias e/ou lideranças consideram a Gestão da Qualidade como um meio de <b>realização</b> . 38% relacionam-na com a obtenção do nível de <b>prazer</b> . 13% consideram uma <b>necessidade</b> . A opção <b>sofrimento</b> não foi escolhida.

Para o grupo colaboradores e/ou chefias a gestão da qualidade tem sido prazerosa (55%), enquanto que 18% consideram-na uma necessidade ou uma forma de sofrimento imposta e 9% deste grupo consideram a gestão da qualidade como um fator de realização.

O grupo identificado como colaboradores também optaram como a gestão da qualidade sendo prazerosa (34%), sendo seguida da opção realização (33%) . Para 19% deste grupo a gestão da qualidade está relacionada ao sofrimento e 14% consideram-na uma necessidade.

Já para o grupo identificado como chefias e lideranças a gestão da qualidade tem sido um meio de realização (49%). Para 38% um meio de obtenção de prazer e 13% consideram uma necessidade . Neste grupo a opção sofrimento não foi citada.

O gerenciamento da Qualidade Total promove a descentralização, conferindo aos trabalhadores autoridade para planejarem e controlarem o próprio

trabalho. Dá ênfase especial ao trabalho em equipe, tornando a empresa mais flexível. (Carr & Littnan, 1992).

Quadro 8:

QUESTÃO 7: Em sua opinião a atual administração do HEMOSC :			
COLABORADORES	E/OU	COLABORADORES	CHEFIAS E LIDERANÇAS
CHEFIAS			
Para <b>55%</b> daqueles que preferiram não revelar sua posição na organização a atual administração tem atendido as <b>necessidades</b> do Programa de Qualidade.			
Para <b>48%</b> dos colaboradores a atual administração tem atingido as <b>necessidades</b> do programa de Qualidade.			
Para <b>57%</b> das chefias e lideranças do HEMOSC a atual administração tem atendido o nível de <b>necessidades</b> .			
43% consideram que a atual administração do HEMOSC tem possibilitado atingir o nível <b>prazeroso</b> de trabalho.			
As opções <b>sofrimento</b> e <b>realização</b> não foram escolhidas.			
36% consideram que a atual administração tem dificultado o atendimento das solicitações dos colaboradores. O que vem causando <b>sofrimento</b> .			
25% consideram que a atual administração do HEMOSC não tem conseguido <b>realizar</b> as reivindicações dos colaboradores o que			
23% consideram que a atual administração do HEMOSC tem conseguido favorecer aos colaboradores, sendo <b>prazeroso</b> .			
9% consideram que a atual administração do HEMOSC tem conseguido <b>realizar</b> as reivindicações dos colaboradores			
4% consideram que a atual administração do HEMOSC tem atingido o nível de <b>sofrimento</b>			
A opção <b>prazer</b> não foi escolhida.			

Para os três grupos, primeiramente, a atual administração do HEMOSC vem atendendo as necessidades do programa de qualidade.

Para o grupo identificado como colaboradores e/ou chefias além de atender as necessidades (55%), a atual administração do HEMOSC tem trazido sofrimento (36%) aos trabalhadores e 9% consideram que a atual administração tem conseguido realizar as reivindicações dos colaboradores. A opção prazer não foi escolhida.

Para o grupo identificado como colaboradores a segunda opção em relação a atual administração do HEMOSC foi de realização quanto as reivindicações (25%) seguida de 23% pela opção obtenção de prazer e apenas 4% consideram que a mesma esteja causando-lhes sofrimento.



O grupo identificado como chefia e lideranças a atual administração tem atendido o nível de necessidades (57%). Neste grupo 43% consideram que a atual administração do HEMOSC tem possibilitado atingir o nível prazeroso de trabalho. Enquanto que as opções sofrimento e realização não foram escolhidas.

Conforme Nadler (1994, p.120), a Administração da Qualidade Total pode ser definida como “ a criação e implementação de arquiteturas organizacionais que motivam, apoiam e possibilitam a administração da qualidade em todas as atividades da empresa.”

## **CAPÍTULO V**

### **5 CONCLUSÕES**

As organizações estão inseridas no contexto de mudanças sociais, econômicas e políticas da sociedade. Um dos modelos adotados pelas organizações para sua manutenção na atualidade é o gerenciamento da Qualidade Total.

Esta dissertação se propôs a identificar a percepção dos trabalhadores do HEMOSC em relação ao modelo de gestão implantado. Como base foram caracterizadas as Teorias Administrativas, a literatura referente a Qualidade Total, os fundamentos relativos ao gerenciamento do ser humano e da satisfação no trabalho.

Á partir desta base teórica foi realizado o estudo de caso no Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Santa Catarina – HEMOSC, visando compreender a relação do modelo gerencial e a satisfação dos trabalhadores.

Na teoria da Qualidade Total o suprimento de necessidades do indivíduo são consideradas como parte fundamental do conjunto de fatores que levam a satisfação dos trabalhadores na organização.

O dinheiro e os benefícios adquiridos pelo indivíduo na organização destacam-se como parte do suprimento das necessidades básicas, porém para a devida implantação da Qualidade Total faz-se necessário a contemplação das demais necessidades do indivíduo.

O prêmio desempenho associado a implantação do modelo de gestão – Qualidade Total - é um dos fatores motivacionais, uma vez que o HEMOSC, é uma

organização do serviço público e este prêmio exerce um diferencial salarial entre os funcionários do HEMOSC e os demais funcionários da Secretaria de Estado da Saúde.

No HEMOSC, o baixo nível salarial, por vezes não contempla a necessidade econômica dos funcionários, tendo os mesmos que recorrerem a outras fontes de renda. Isto auxilia na compreensão do significado e a importância do trabalho estarem expressivamente relacionados as necessidades fisiológicas para a maioria dos funcionários. E, apenas para aquelas pessoas que ocupam cargos de liderança o significado e a importância trabalho é relacionado ao nível de realização, ou seja, no que se refere a hierarquia das necessidades a satisfação destas pessoas já está no nível das necessidades secundárias.

No modelo da Qualidade Total aplicado no HEMOSC, que busca um gerenciamento participativo, a descentralização da tomada de decisão e o incentivo à participação são praticados pelas chefias. Esta autonomia nas decisões relacionadas a execução das tarefas, por vezes se contrapõe a limitação de não poder ser estendida ao nível financeiro, o que corrobora com o sofrimento destes.

O comprometimento das chefias e demais funcionários no Programa da Qualidade Total precisa ser reforçado através de programas de treinamento e educação continuada a serem implantados desde a base até a alta gerência.

Ha necessidade de valorização do capital humano da organização, afim de que sejam integrados nos objetivos da organização e diminua-se os conflitos intergrupais.

O HEMOSC apresenta três grupos com posições específicas. Um grupo que apoia e busca implantar as decisões da gerência. Um grupo que se opõe a

administração e um terceiro grupo que busca cumprir suas tarefas, tendendo a apoiar as decisões.

O que mostra que o HEMOSC precisa adotar uma estratégia quer motive e integre seus funcionários.

O modelo de Gestão da Qualidade Total contribui para a satisfação dos funcionários, porém é necessário que seus objetivos e pressupostos sejam implantados de forma global. É necessário que as pessoas se sintam mais do que integradas, se sintam valorizadas pela organização.

## **FONTES BIBLIOGRÁFICAS**

ANTUNES, Elaine di Diego. A associação entre gestão da qualidade e de recursos humanos via políticas de envolvimento dos funcionários. **Anais do XX Encontro Anual da ANPAD**. Angra dos Reis, v. 9, p.331 – 351, 1996

CARR, D. K., LITTMAN, I. D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade na década de 90**. Rio de Janeiro. Qualitymark ed., 1992.

CHANLAT, Jean -François. O significado da Pessoa na Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1993, vol. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

CORADI, C.D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1986.

CRUZ, Roberto Moraes. **Os Homens e a Tecnologia**. Apostila 3. UFSC- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 1999

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologias do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Cortez-Obore, 1992

DEJOURS, C. et al. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DUL, J. ; WEERDMEESTER, B. **Ergonomia Prática**. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1995.

FADIMAN, J. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.

FEIGENBAUM, A . V. **Total quality control**. 3 ed. Massachusetts: McGraw-Hill Book Company, 1983.

FERREIRA, J.M. et.al. **Psicosociologia das Organizações**. Portugal: Ed. McGraw-Hill Ltda, 1996.

FIALHO, F. & CRUZ, R. M. **O Objetivo da Psicologia do Trabalho**. Apostila. Fpolis: UFSC, 1999.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: história da violência nas prisões**. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 1996

GARVIN, David A . **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. , 1992.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea:** teoria , prática e casos. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores:** a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1995.

HOFFMANN, F. D. **Estágio Supervisionado em Administração - Estrutura dos Fatores da Qualidade de Vida no Trabalho no HEMOSC .** BIGUAÇU: UNIVALLI, 2000.

MOLLER, C. O **Lado Humano da Qualidade:** maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992.

NADLER D. & Associados. **Arquitetura Organizacional:** a chave para a mudança empresarial. – Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PALADINI, E. P. **Qualidade Total na Prática – Implantação e Avaliação de Sistemas de Qualidade Total.** São Paulo: Atlas, 1994.

ROCHA, S. K. **Qualidade de Vida No Trabalho-** um estudo de caso no setor têxtil. Dissertação de Mestrado do Curso de Engenharia de Produção. Ed. UFSC : Florianópolis, 1998.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional.** 3 ed. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1982.

TAMAYO, A. et. al. **Trabalho, Organizações e Culturas.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

TAYLOR, . Frederick Winslow. **Principios da Administração Científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1970.

VIEIRA, A. A **Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total.** Florianópolis: Insular, 1996.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### Questionário Aplicado (com máscara)

#### ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ERGONOMIA

Gestão da qualidade e práticas organizacionais: Um estudo de caso para o HEMOSC

Você exerce algum tipo de liderança na Instituição?

☐ sim Qual? ☐ Subgerência ☐ Chefia de Setor

☐ não

**Marque com X a resposta que você considera mais adequada.**

1) O trabalho tem o seguinte significado para você?

☐ prazer ☐ necessidade ☐ realização ☐ sofrimento

2) O nível de importância que o trabalho tem tido na sua vida?

☐ atividade principal (prazer)

☐ sustento próprio e/ou familiar (necessidade)

☐ possibilidade de conquistas financeiras e pessoais (realização)

☐ atividade rotineira (sofrimento)

3) As atividades realizadas diariamente em seu local de trabalho tem servido para você:

☐ usufruir horas de lazer (prazer)

☐ suprir suas necessidades básicas (necessidade)

☐ realizar ações que levam a uma vida confortável (realização)

☐ limitar suas atividades de lazer (sofrimento)



4) O que mais lhe motiva em relação ao seu trabalho é:

- ☐ estabilidade (necessidade)
- ☐ possibilidade de crescimento pessoal (prazer)
- ☐ realização profissional (realização)
- ☐ não ter outras oportunidades no mercado (sofrimento)

5) O Programa de Qualidade tem trazido:

- ☐ uma melhor preparação pessoal (prazer)
- ☐ complementação salarial (necessidade)
- ☐ facilidade na execução das tarefas (realização)
- ☐ acúmulo de tarefas e/ou funções (sofrimento)

6) A Gestão da Qualidade no HEMOSC tem sido:

- ☐ Uma conquista dos funcionários que possibilitou melhorar a qualidade de vida (prazer)
- ☐ Um mecanismo que a Direção encontrou para adequar serviços (necessidade)
- ☐ Uma melhoria que dinamizou rotinas de serviço. (realização)
- ☐ Um processo que aumentou a quantidade de tarefas. (sofrimento)

7) Em sua opinião a atual administração do HEMOSC :

- ☐ Tem proporcionado condições favoráveis de trabalho aos colaboradores (prazer)
- ☐ Tem mantido o Programa de Qualidade (necessidade)
- ☐ Tem atendido as reivindicações dos funcionários (realização)
- ☐ A política organizacional implantada tem colocado barreiras entre as solicitações e a aquisição dos pleitos. (sofrimento)

## ANEXO 2 Questionário Aplicado para validação da clareza e validade

### ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ERGONOMIA

Gestão da qualidade e práticas organizacionais: Um estudo de caso para o HEMOSC

Você exerce algum tipo de liderança na Instituição?

☐ sim Qual? ☐ Subgerência ☐ Chefia de Setor

☐ não

Marque com X a resposta que você considera mais adequada.

1) O trabalho tem o seguinte significado para você?

☐ prazer ☐ necessidade ☐ realização ☐ sofrimento

Clareza

Confuso	Pouco claro	Claro
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

Validade

Inválida	Pouco válida	Válida
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

2) O nível de importância que o trabalho tem tido na sua vida?

☐ atividade principal (prazer)

☐ sustento próprio e/ou familiar (necessidade)

☐ possibilidade de conquistas financeiras e pessoais (realização)

☐ atividade rotineira (sofrimento)

Clareza

Confuso	Pouco claro	Claro
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

Validade

Inválida	Pouco válida	Válida
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

3) As atividades realizadas diariamente em seu local de trabalho tem servido para você:

- ( ) usufruir horas de lazer (prazer)
- ( ) suprir suas necessidades básicas (necessidade)
- ( ) realizar ações que levam a uma vida confortável (realização)
- ( ) limitar suas atividades de lazer (sofrimento)

Clareza

Confuso	Pouco claro	Claro
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

Validade

Inválida	Pouco válida	Válida
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

4) O que mais lhe motiva em relação ao seu trabalho é:

- ( ) estabilidade (necessidade)
- ( ) possibilidade de crescimento pessoal (prazer)
- ( ) realização profissional (realização)
- ( ) não ter outras oportunidades no mercado (sofrimento)

Clareza

Confuso	Pouco claro	Claro
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

Validade

Inválida	Pouco válida	Válida
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

5) O Programa de Qualidade tem trazido:

- ( ) uma melhor preparação pessoal ( prazer)
- ( ) complementação salarial (necessidade)
- ( ) facilidade na execução das tarefas (realização)
- ( ) acúmulo de tarefas e/ou funções (sofrimento)

Clareza

Confuso	Pouco claro	Claro
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

Validade

Inválida	Pouco válida	Válida
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

6) A Gestão da Qualidade no HEMOSC tem sido:

- ( ) Uma conquista dos funcionários que possibilitou melhorar a qualidade de vida
- ( ) Um mecanismo que a Direção encontrou para adequar serviços
- ( ) Uma melhoria que dinamizou rotinas de serviço.
- ( ) Um processo que aumentou a quantidade de tarefas.

Clareza

Confuso	Pouco claro	Claro
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

Validade

Inválida	Pouco válida	Válida
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

7)Em sua opinião a atual administração do HEMOSC :

- ( ) Tem proporcionado condições favoráveis de trabalho aos colaboradores
- ( ) Tem mantido o Programa de Qualidade
- ( ) Tem atendido as reivindicações dos funcionários
- ( ) A política organizacional implantada tem colocado barreiras entre as solicitações e a aquisição dos pleitos.

Clareza

Confuso	Pouco claro	Claro
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

Validade

Inválida	Pouco válida	Válida
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10

**ANEXO 3****AVALIAÇÃO QUANTO À CLAREZA**

SUJEITOS	A	B	C	D	$\Sigma$	X
QUESTÕES						
	10	10	10	09	39	9,75
	10	09	10	09	38	9,50
	10	10	10	10	40	10,00
	10	10	09	09	38	9,50
	10	10	10	10	40	10,00
	10	10	10	10	40	10,00
	10	10	10	10	40	10,00
	70	6,9	69	67		
	10	9,86	9,86	9,57		

**A= Avaliador 01****B= Avaliador 02****C= Avaliador 03****D= Avaliador 04****X= Média Aritmética** **$\Sigma$  - Somatório****MÉDIA GERAL = 9,82**

**ANEXO 4****AVALIAÇÃO QUANTO A VALIDADE**

SUJEITOS QUESTÕES	A	B	C	D	$\Sigma$	X
1	10	10	10	10	40	10,00
2	10	09	10	10	39	9,75
3	10	10	10	09	39	9,75
4	10	10	10	09	39	9,75
5	09	10	10	10	40	10,00
6	10	10	10	10	40	10,00
7	10	10	10	10	40	10,00
$\Sigma$	69	69	70	68		
X	9,86	9,86	10	9,71		

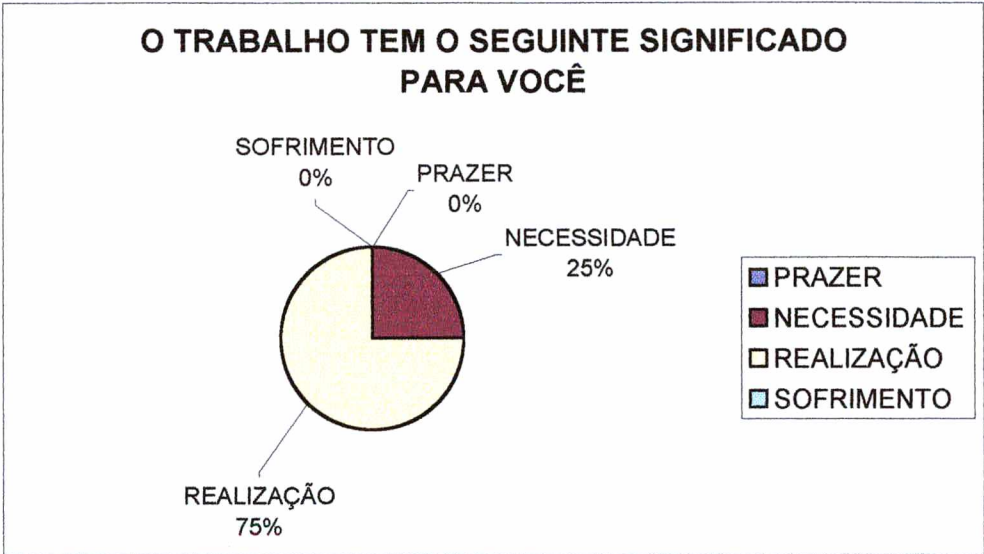
**A= Avaliador 01****B= Avaliador 02****C= Avaliador 03****D= Avaliador 04****X= Média Aritmética** **$\Sigma$  - Somatório****MÉDIA GERAL = 9,86**

ANEXO 5

GRÁFICOS

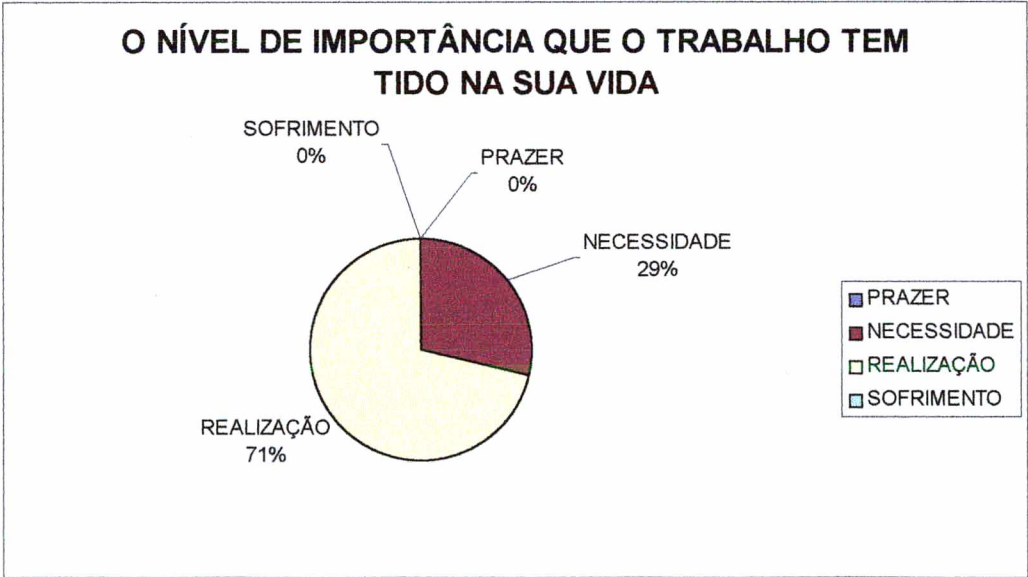
CHEFIAS E LIDERANÇAS

Gráfico 01:



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

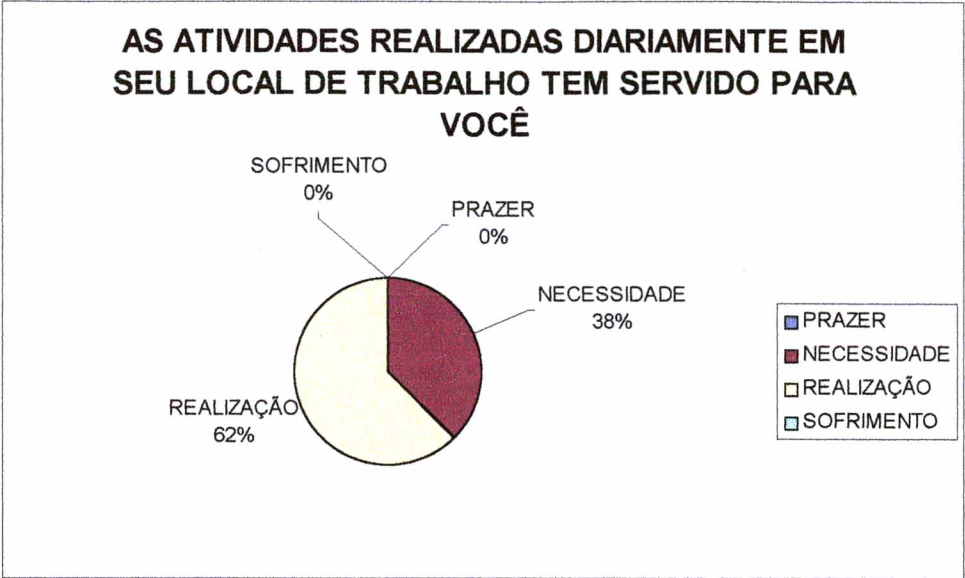
Gráfico 02 :



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

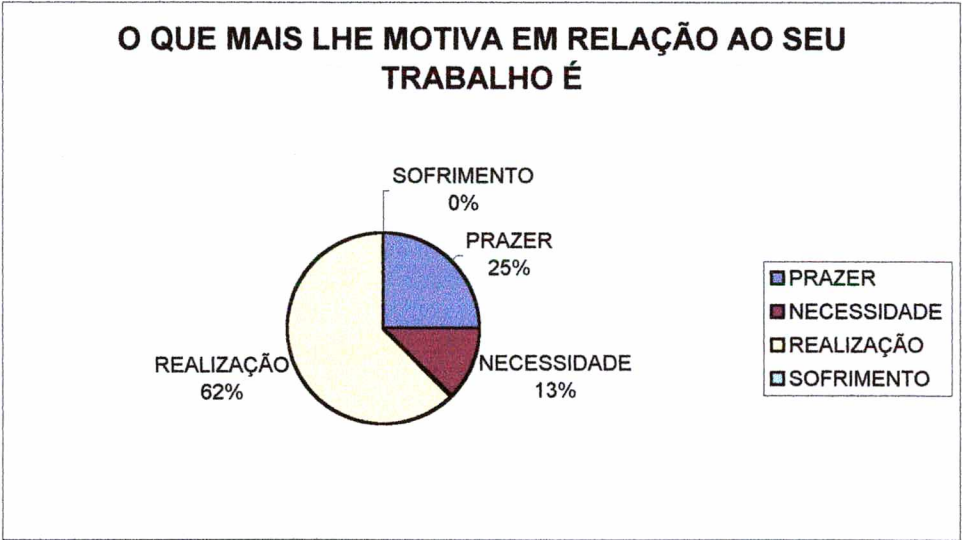


Gráfico 03 :



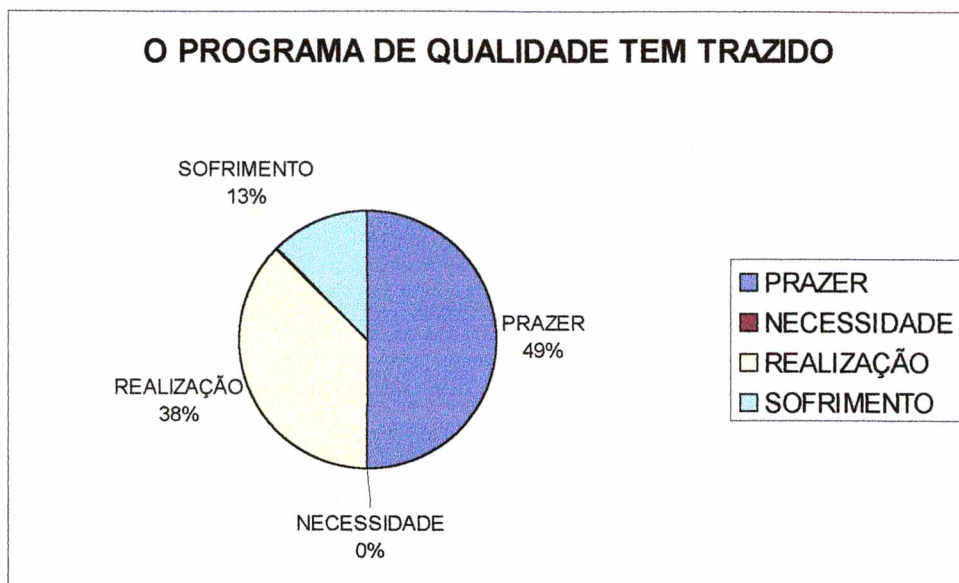
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 04:



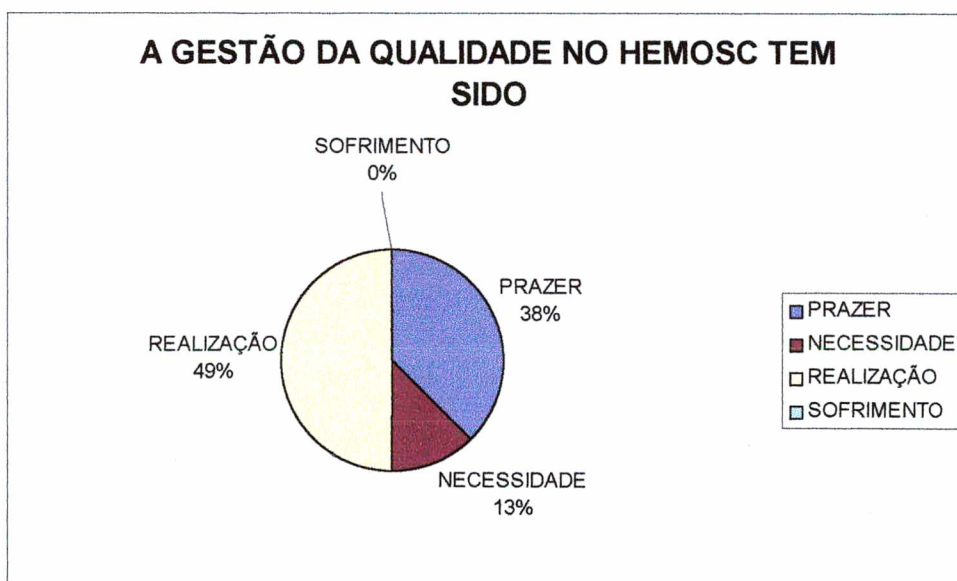
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 05:



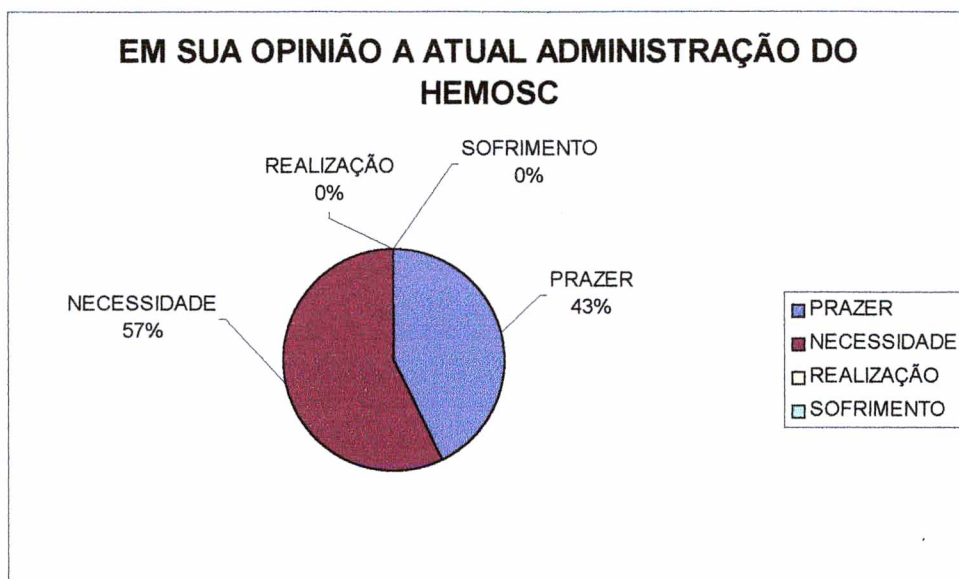
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 06 :



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

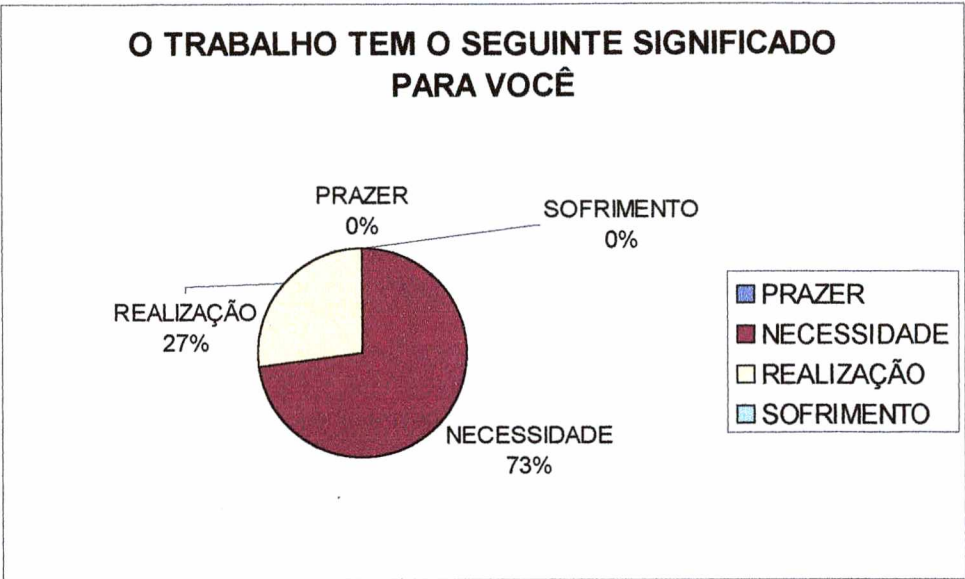
Gráfico 07 :



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

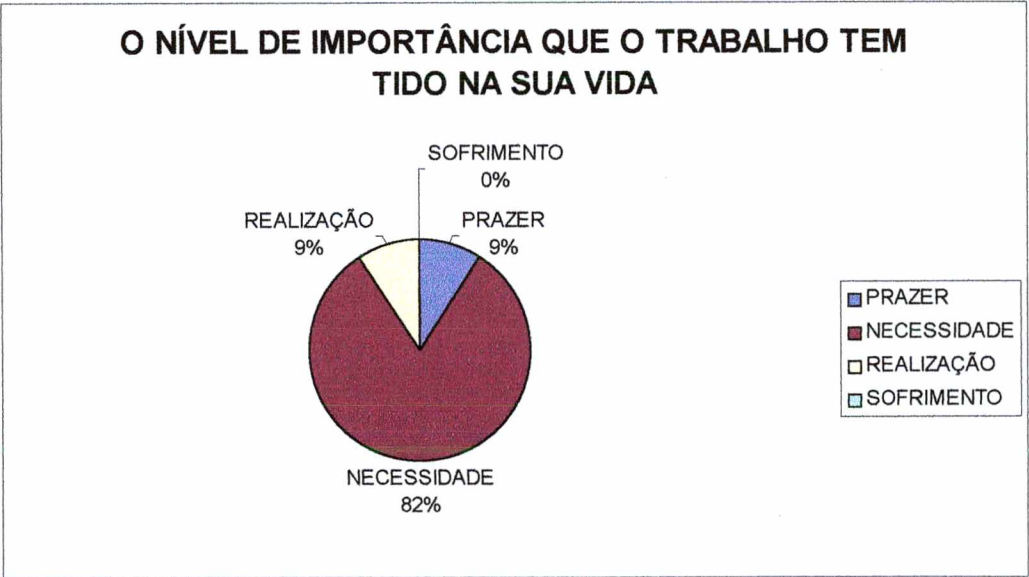
COLABORADORES OU CHEFIAS

Gráfico 08 :



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 09 :



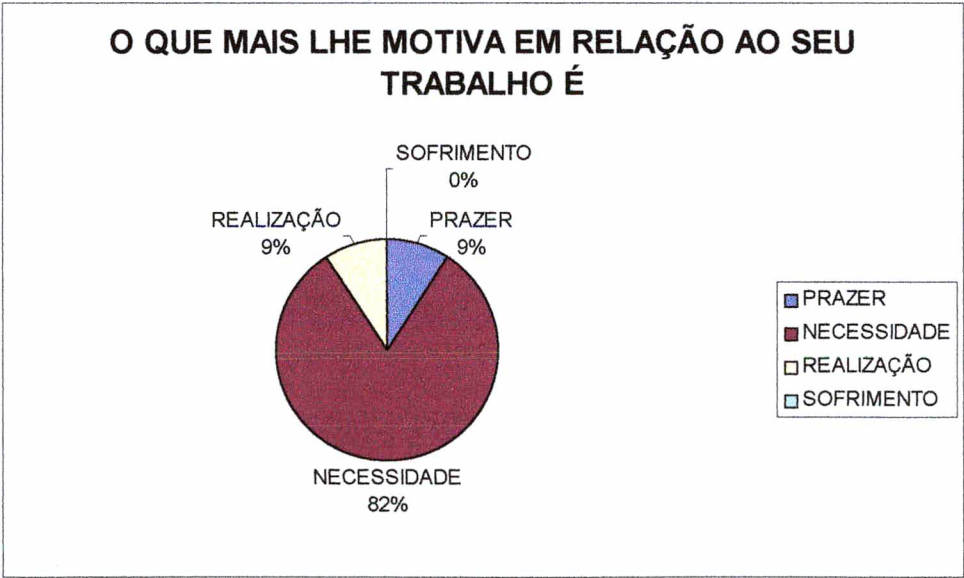
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 10:



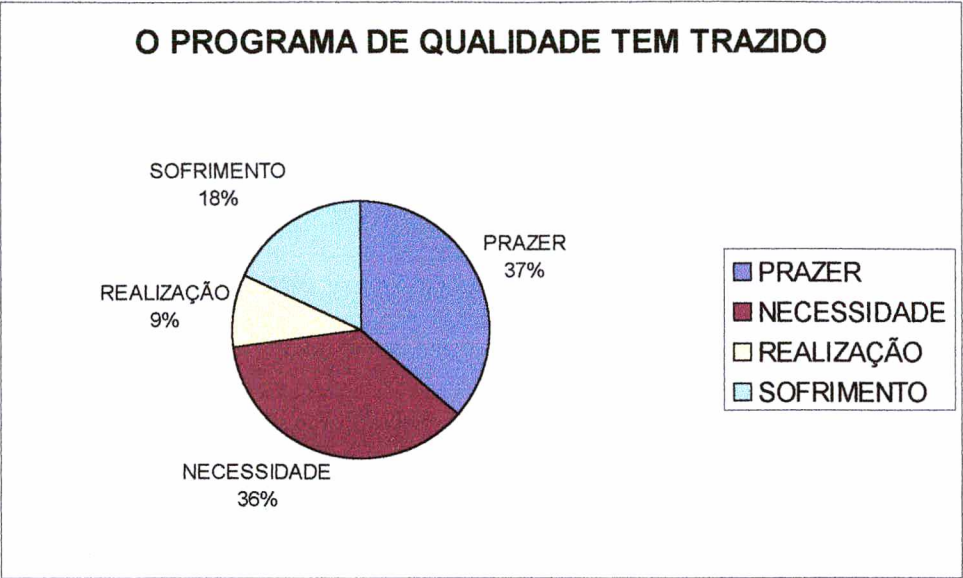
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 11 :



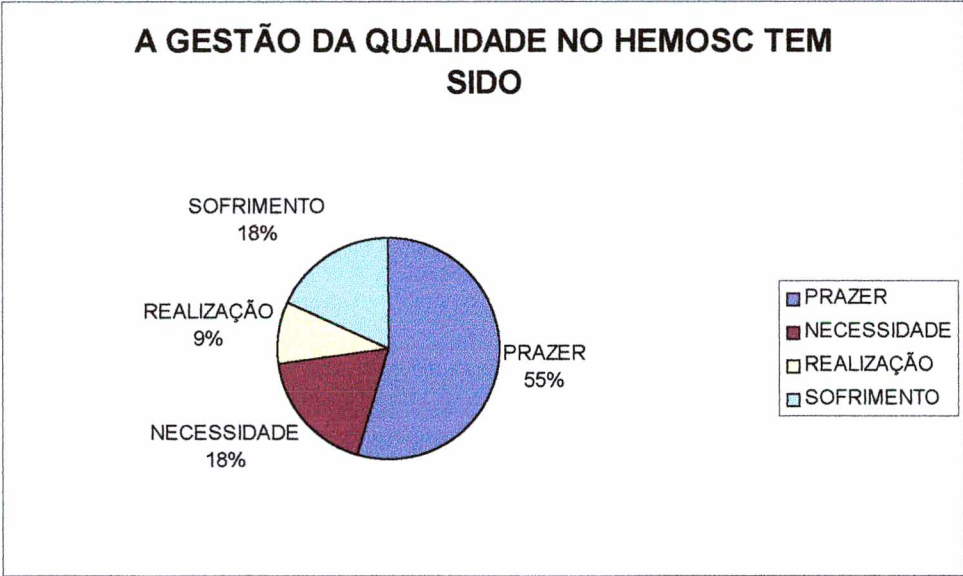
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico12 :



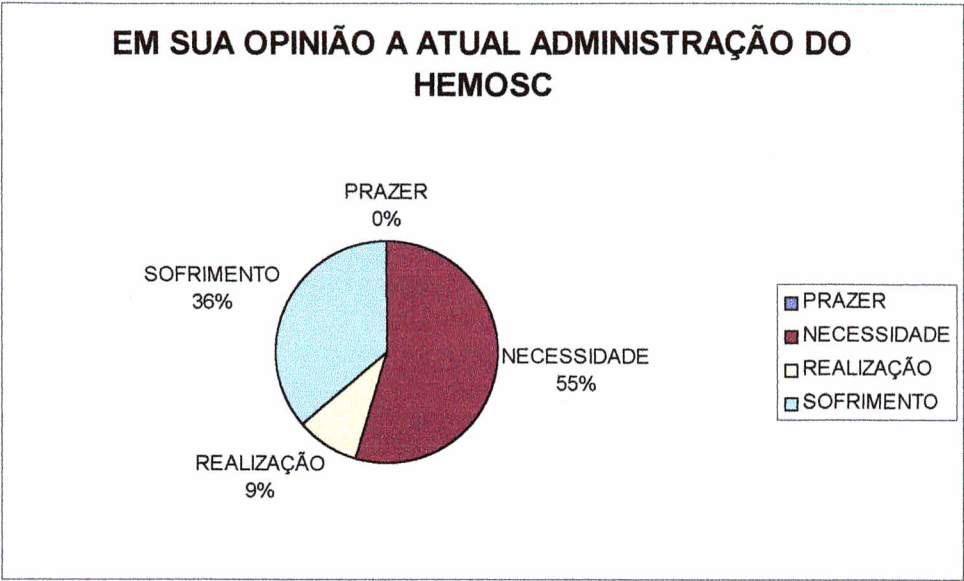
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 13 :



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 14 :

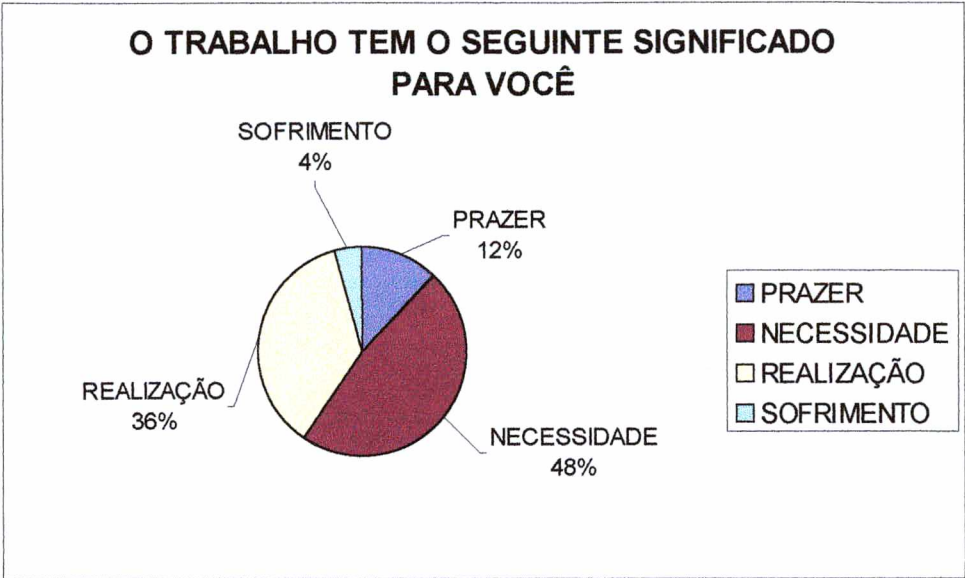


Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora



**COLABORADORES IDENTIFICADOS:**

Gráfico 15 :



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

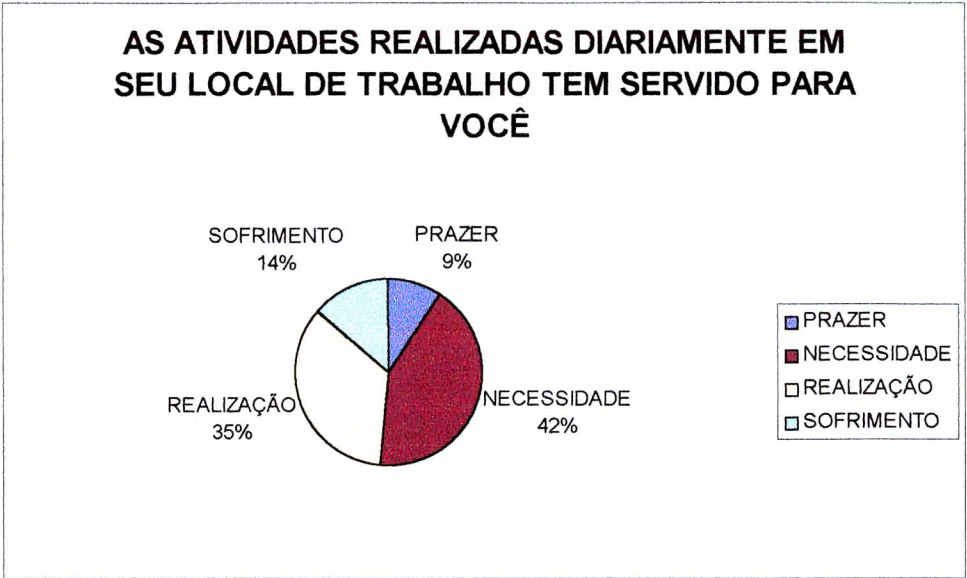
Gráfico 16 :



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

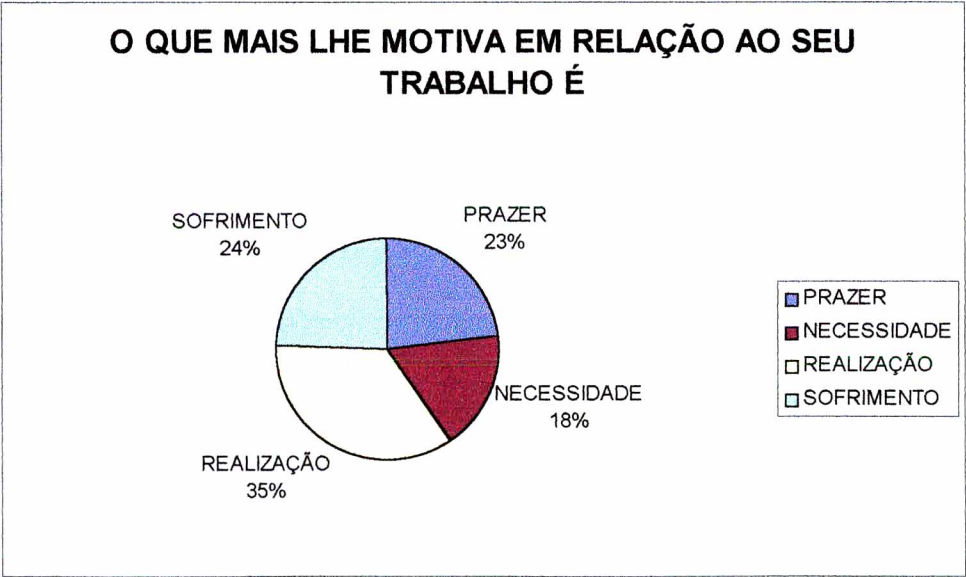


Gráfico 17 :



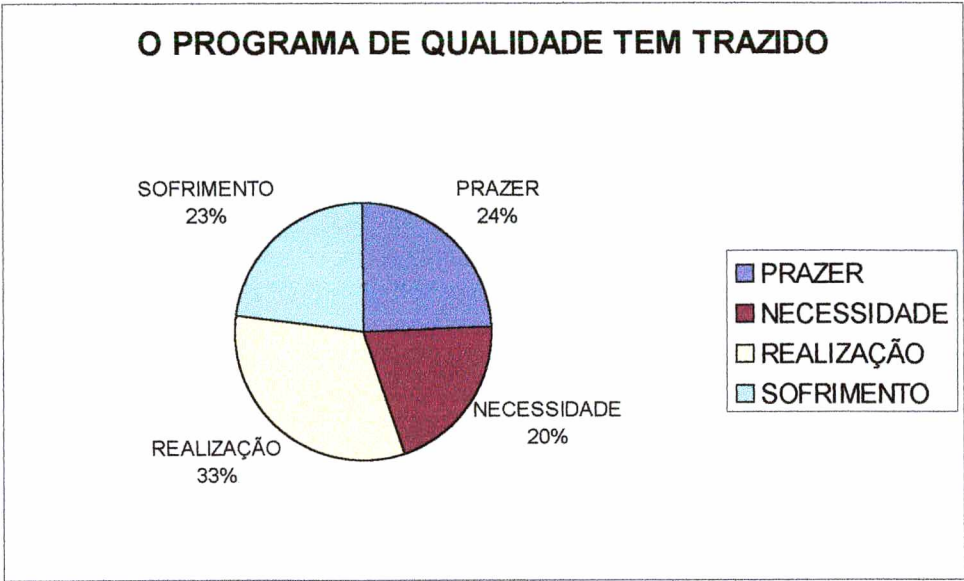
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 18 :



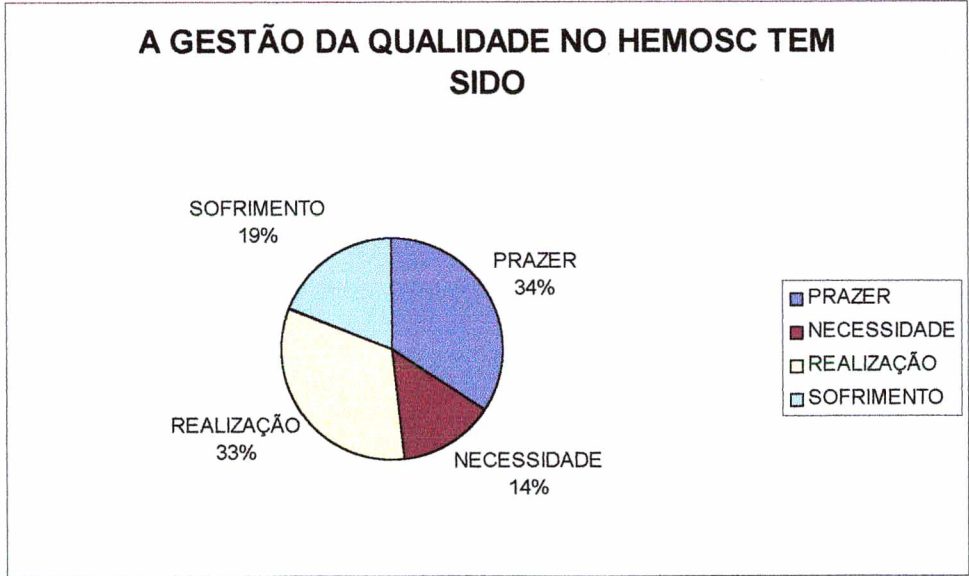
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 19 :



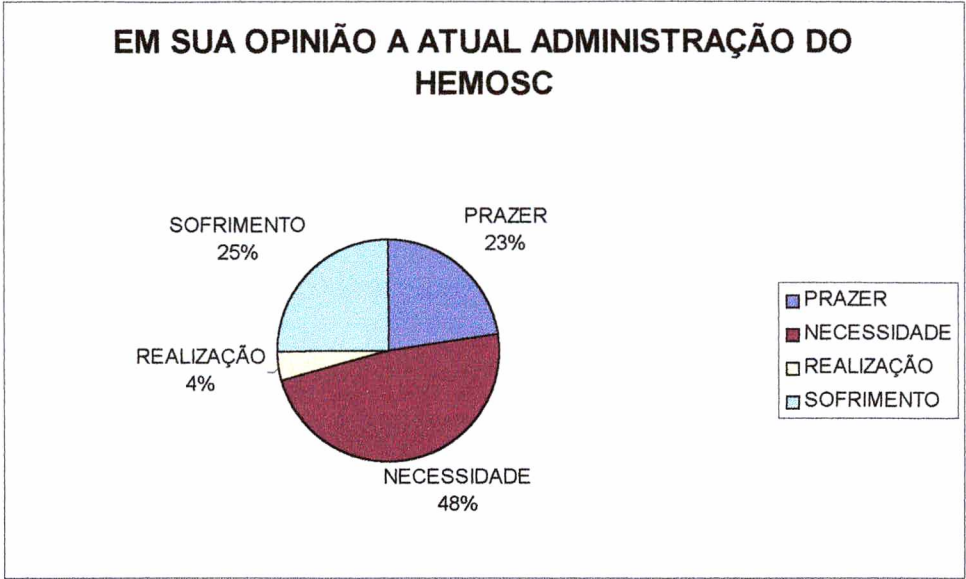
Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 20 :



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Gráfico 21 :



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora